

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ELOISIO MOULIN DE SOUZA

CONTRIBUIÇÕES DE FOUCAULT A TEMÁTICA DA GESTÃO E
SUBJETIVIDADES: UMA ANÁLISE SOBRE PODER

VITÓRIA
2004

ELOISIO MOULIN DE SOUZA

**CONTRIBUIÇÕES DE FOUCAULT A TEMÁTICA DA GESTÃO E
SUBJETIVIDADES: UMA ANÁLISE SOBRE PODER**

Projeto apresentado ao programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Orientador:

Profª Drª Mônica de Fátima Bianco

Co-orientador:

Profª Drª Leila Domingues Machado

VITÓRIA
2004

ELOISIO MOULIN DE SOUZA

**CONTRIBUIÇÕES DE FOUCAULT A TEMÁTICA DA GESTÃO E
SUBJETIVIDADES: UMA ANÁLISE SOBRE PODER**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisição para obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Novas Tecnologias de Gestão e Subjetividades.

Aprovada em 20 de dezembro de 2004.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Mônica de Fátima Bianco
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientadora

Prof^a. Dr^a. Leila Aparecida Domingues Machado
Universidade Federal do Espírito Santo
Co-orientadora

Prof. Dr. Gelson Silva Junquilha
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri
Universidade Federal de Minas Gerais

Dedico este trabalho

A minha mãe, Edima, aos meus grandes amigos, Marcelo, Leonor e Luiz, a minha
sobrinha Bruna, por toda a paciência, incentivo, carinho e afeto.

AGRADECIMENTOS

A professora Mônica de Fátima Bianco, meus sinceros agradecimentos, não somente pela amizade e pela orientação firme e segura, mas também por ter aceitado entrar nesta empreitada, permitindo o desenvolvimento do tema aqui apresentado, pois sem tal confiança o mesmo não teria sido realizado.

A professora Leila Machado Domingues, por seu espírito sempre aberto em aceitar novos desafios, meus agradecimentos por ter-me acolhido mesmo sendo um estranho e sem qualquer obrigação de fazê-lo, como também pela amizade desenvolvida.

A Elaine Teixeira Daher pelas horas de discussões filosóficas e existenciais, pelos livros emprestados, pelo carinho, dedicação, amizade e afeto dispensados em quinze anos de caminhada.

Ao professor Gelson Silva Junquilha pelas contribuições realizadas no desenvolvimento deste trabalho.

A professora Maria Elizabeth Barros e Barros por ter-me permitido assistir as suas aulas no curso de psicologia, bem como pelos esclarecimentos e contribuições prestados.

.

O homem é uma corda estendida entre o animal e o super-homem - uma corda sobre um abismo.

É o perigo de transpô-lo, o perigo de estar a caminho, o perigo de olhar para trás, o perigo de tremer e parar.

O que há de grande, no homem, é ser ponte, e não meta: o que pode amar-se, no homem, é ser uma *transição* e um *ocaso* (Friedrich Wilhelm Nietzsche).

SUMÁRIO

	RESUMO	8
	ABSTRACT	9
1	INTRODUÇÃO	10
1.1	JUSTIFICATIVA	11
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos	14
1.3	METODOLOGIA	15
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2	ESTUDOS ORGANIZACIONAIS SOBRE PODER: AUTORES FUNCIONALISTAS DA ADMINISTRAÇÃO	19
2.1	O PODER NOS ESTUDOS DE MINTZBERG	23
2.1.1	Elementos que compõem o Jogo de Poder	24
2.1.2	Análise da Coalizão Externa	31
2.1.3	Análise da Coalizão Interna	36
2.1.3.1	<i>Atuação dos Agentes Internos</i>	48
2.1.4	Configurações do Poder	54
2.1.5	Possíveis Transições entre as Configurações de Poder	62
2.1.6	Síntese da Obra de Mintzberg	71
2.2	O FENÔMENO BUROCRÁTICO DE MICHEL CROZIER	76
2.2.1	A Agência de Contabilidade e o Monopólio	78
2.2.2	As Relações de Poder e Autoridade Observadas	80
2.2.3	A Teoria Sobre o Poder em Crozier	91
2.2.4	Síntese da Obra de Crozier	103
3	GENEALOGIA E PODER: A ANALÍTICA DE PODER DESENVOLVIDA POR FOUCAULT	106
3.1	A EMERGÊNCIA DO PENSAMENTO GENEALÓGICO DE FOUCAULT	106
3.2	O ESTUDO GENEALÓGICO	108
3.3	GENEALOGIA E PODER	110
3.4	PODER DISCIPLINAR	121
3.4.1	O Adestramento do Homem – Corpos Dóceis	125
3.4.2	O Panoptismo	128
3.4.3	Poder e Saber	131
3.4.4	Utilização do Poder Disciplinar na Analítica do Poder	134
3.5	PODER DE REGULAMENTAÇÃO E GOVERNAMENTALIDADE	141
3.5.1	Biopolítica	141
3.5.2	O Biopoder e o Poder Disciplinar	142
3.5.3	Governamentalidade	147

4	ANÁLISE DAS OBRAS DE FOUCAULT, MINTZBERG E CROZIER .	158
4.1	AS FONTES DE PODER	160
4.2	SUBJETIVIDADES	168
4.3	A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O PODER	170
5	CONCLUSÃO	174
5.1	CONTRIBUIÇÕES DO PESQUISADOR E RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS	182
6	REFERÊNCIAS	185

RESUMO

Observa-se que a *Critical Management Studies* (CMS) ou teoria crítica em administração tem sido utilizada por muitos pesquisadores organizacionais. Dentro da teoria crítica temos correntes marxistas, neo-marxistas e foucaultianas. A análise foucaultiana aparece neste contexto como uma alternativa para os estudos que envolvem a temática poder. Assim, trata-se de analisar, por meio de um estudo bibliográfico, o que é poder na obra de Michel Foucault e trazer as contribuições do seu pensamento para contrapor-las a literatura predominante na área de organizações, principalmente com as obras de Mintzberg, Crozier, Crozier e Friedberg que estudaram o poder dentro das organizações. Para Foucault o poder é microfísico, não está fixo em nenhum ponto de toda estrutura social, pois se constitui por meio de práticas sociais. Não existe para o filósofo nenhuma origem, fonte ou essência do poder, pois o poder é algo que não pode ser possuído, constituindo-se como sendo uma relação, podendo apenas ser exercido por meio de relações sociais. Desta forma, quando Foucault utiliza a palavra poder, esta deve ser entendida como relações de poder. Foucault não tenta construir uma teoria sobre o poder e a sua obra tem como principal intuito analisar os processos de subjetivação que constituem a subjetividade humana. Para Mintzberg, Crozier, Crozier e Friedberg o poder possui uma fonte e origem, sendo que os mesmos intentam construir uma teoria sobre o poder por meio de uma análise das organizações e as suas estruturas. O pensamento de Foucault abre novas perspectivas para diversos campos dos estudos organizacionais, não se restringindo apenas aos estudos sobre poder, ampliando e auxiliando a forma de analisar-se a gestão organizacional como um todo.

ABSTRACT

Critical management studies (CMS) or the critical theory in administration has been utilized by many organizational researchers. Inside the critical theory there are Marxists, neo-Marxists and Foucaultian chains. Foucaultian analysis appears in this context as an alternative for studies that involve power theme. Therefore, analyses is made, by a bibliographical study, what is power in Michel Foucault's work and bring a contribution from his thoughts to contra pose to the predominant literature in the organizational area, mainly with the works by Mintzberg, Crozier, Crozier and Friedberg that studied power within organizations. To Foucault, power is microphysical, is not fixed in any point of the whole social structure because it constitute itself from social practices. For the philosopher there is no origin, source or essence of power, because power is something that cannot be possessed, constituting itself as a relation, being able to be executed only by social relations. In this manner, when Foucault utilizes the word power, this must be understood as power relationships. Foucault does not try to construct a theory on power and his work has as a main goal to analyze subjective processes that constitute human subjectivity. For Mintzberg, Crozier, Crozier and Friedberg, power has a source and origin, and they try to construct a theory on power by the ways of organizational analysis and its structures. Foucault thought opens new perspectives for several fields of organizational studies, not restricting itself only to studies on power, expanding and helping the way to analyze organizational management as a whole.

1 INTRODUÇÃO

O tema poder tem sido estudado por alguns pesquisadores organizacionais há algum tempo (CROZIER, 1981; CROZIER; FRIEDBERG, 1990; BRAVERMAN, 1987; MINTZBERG, 1983; SELZNICK, 1972). Apesar de não ser um assunto novo e recente nos estudos organizacionais¹, as possibilidades de estudos sobre poder ainda não se esgotou. Pelo contrário, existem numerosas possibilidades de estudos organizacionais no campo de poder, que ainda não foram analisadas e permanecem como sendo territórios pouco explorados, ou mesmo inexplorados. Dentre tais abordagens enfatiza-se os estudos de Michel Foucault.

Clegg (1993) faz uma análise sobre o poder apontando Hobbes e Machiavel como sendo os precursores dos estudos sobre poder, chegando, inclusive, a abordar em sua obra o pensamento de Foucault, mais precisamente o conceito de poder disciplinar desenvolvido pelo filósofo. Da mesma forma, Daudi (1986) enfatiza em sua obra a idéia genealógica contida na obra de Foucault. Contudo, nem Clegg (1993) ou Daudi (1986) chegam a esclarecer em suas obras o pensamento de Foucault como um todo, apenas analisando aspectos pontuais de seu trabalho.

Em um mundo cada vez mais dinâmico, uma visão estática e fixa sobre poder não preenche todas as dúvidas e questões inerentes ao tema. Portanto, não fornecendo subsídios para que se consiga entender a construção das relações de poder dentro de uma organização, bem como da produção subjetiva² dos membros da mesma.

¹ A expressão “estudos organizacionais” tem como significado os estudos que tem como principal objetivo analisar organizações, ou seja, estudos que analisam o fenômeno poder dentro de organizações, seja esta entidade do primeiro, segundo ou terceiro setor.

² O termo produção subjetiva, como também o termo subjetividade, não está sendo empregado aqui como algo intimista e indevassável pertencente a cada pessoa. Pelo contrário, produção subjetiva trás a idéia de uma subjetividade que está a todo o momento sendo afetada por diversas forças que atuam em rede e criam formas de vida, ou seja, a produção subjetiva não é algo intimo nem indevassável; é apenas algo singular. Desta forma, subjetividade não é a mesma coisa que identidade.

A obra de Michel Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004) tem sido utilizada nos mais variados campos das Ciências Sociais, e como não poderia deixar de ser, a Administração, sendo uma Ciência Social aplicada, tem passado a interessar-se por sua obra, investigando a provável aplicação da mesma nos estudos organizacionais ligados principalmente ao poder.

Observa-se a inserção de sua obra em áreas como o Direito, Medicina, História, Literatura, Psicologia, Administração, dentre outras, o que demonstra a vigorosidade de seu pensamento, bem como a atualidade de seus conceitos para as análises que se debruçam na complexidade das organizações contemporâneas. Seu pensamento, muitas vezes, é subdividido em períodos temáticos: saber, poder e processos de subjetivação. Entretanto, vale ressaltar que as discussões sobre saber não se separam de suas análises do poder. Da mesma forma que saber e poder são indispensáveis em seus trabalhos sobre subjetividade. É o próprio Foucault (1979) que nos diz que seu tema de estudo sempre esteve ligado aos processos de subjetivação ou ao exercício ético de constituição de si.

Apesar de inúmeras tentativas de estudos organizacionais baseados na analítica foucaultiana sobre poder, observa-se ainda que o pensamento do autor tem sido utilizado na administração como uma caixa de ferramentas, onde o pensamento do filósofo é utilizado de forma isolada e desconectada de todo o contexto de sua obra (MOTTA; ALCADIPANI, 2003).

Aliás, verifica-se que para entender a obra de Foucault faz-se necessário compreender certos aspectos da obra de Nietzsche (1981, 1998, 2003). As idéias de Nietzsche, dentre outros filósofos e pensadores, influenciaram alguns dos pressupostos nos quais a filosofia foucaultiana está embasada. Em outras palavras: conhecer o pensamento de Nietzsche proporciona o entendimento de determinadas características da obra de Foucault, principalmente sobre a analítica foucaultiana de poder, ligada à idéia de genealogia desenvolvida por Nietzsche (1998).

Heidegger sempre foi para mim o filósofo essencial. Comecei a ler Hegel, depois Marx, e me pus a ler Heidegger em 1951 ou 1952; e em 1953 ou 1952 – não me lembro mais – li Nietzsche. Ainda tenho as notas que tomei sobre Heidegger no momento em que o lia – são

toneladas! -, e elas são muito mais importantes do que aquelas que tomei sobre Hegel ou Marx. Todo o meu futuro filosófico foi determinado por minha leitura de Heidegger. Entretanto, reconheço que Nietzsche predominou. Não conheço suficientemente Heidegger, não conheço praticamente *Ser e tempo*, nem as coisas recentemente editadas. Meu conhecimento de Nietzsche é bem melhor do que o de Heidegger; mas não resta dúvida de que estas são as duas experiências fundamentais que fiz. [...] Finalmente, há do meu ponto de vista três categorias de filósofos: os filósofos que não conheço; os que conheço e dos quais falo; e os filósofos que conheço e dos quais não falo. (FOUCAULT, 2004, p. 259)

Entendendo-se ser a analítica foucaultiana sobre poder um corpo unificado de idéias, não se constituindo assim de idéias soltas e fragmentadas, que possam ou devam ser utilizadas em determinadas situações ou contextos, este trabalho pretende responder a seguinte questão: **quais as implicações de uma análise do poder no campo da administração, tendo-se como referência à analítica de poder desenvolvida por Michel Foucault?**

1.1 Justificativa

A administração tem como principal intuito a gestão, seja de pessoas, de recursos materiais, de recursos tecnológicos ou de recursos financeiros. Toda forma de gestão é uma forma de controle e, conseqüentemente, uma relação de poder. Os estudos funcionalistas na administração (FOLLET, 1997; PETERS; WATERMAN, 1982; PFEFFER; SALANCIK, 1978; TAYLOR, 1969; dentre outros) tentam mascarar e até mesmo negar a existência de relações de poder dentro das organizações, portanto vêem a administração como uma “ciência” neutra, com técnicas e ferramentas de gestão também neutras.

Em oposição a este pensamento a Teoria Crítica da administração, dentre outras abordagens, acredita na existência de relações de poder e de dominação exercidas pelas organizações sobre os seus empregados e também sobre a sociedade como um todo (FOURNIER; GREY, 2000; ALVESSON; DEETZ, 1998; WILLMOTT, 1993; KNIGHTS, 2002; MOTTA; ALCADIPANI, 2003; DAUDI). Contudo, isto não faz da Teoria Crítica um campo homogêneo, pois o estudo crítico é composto por diversas abordagens, dentre elas salienta-se a perspectiva foucaultiana.

A obra de Michel Foucault tem sido utilizada pelos mais diversos campos e áreas de estudo das ciências sociais, o que demonstra sua importância nos estudos ligados às ciências humanas e sociais nos dias atuais. Sendo a administração uma ciência social aplicada, verifica-se a necessidade de um estudo coerente da obra de Foucault e da sua implicação nos estudos organizacionais.

No entanto, a analítica de poder desenvolvida por Michel Foucault tem sido uma das abordagens filosóficas mais questionadas com relação a sua real aplicabilidade nos estudos organizacionais sobre poder. Um dos motivos principais deste questionamento é a dificuldade em entender-se a obra de Foucault, principalmente quando se trata de administradores e outros pesquisadores em administração que não têm, em sua formação, uma clareza e intimidade nos estudos e abordagens que envolvem o campo filosófico.

Os estudos no campo organizacional, desenvolvido por pesquisadores que utilizam a obra de Foucault como referência para analisar as relações de poder, apresentam-se, em sua maioria, como verdadeiros Franksteins, tendo em vista que tais pesquisadores têm apropriado-se de apenas partes isoladas da analítica de poder desenvolvida por Foucault, utilizando-se dos conceitos foucaultianos de poder de forma fragmentada, como se fossem uma caixa de ferramentas cheia de técnicas que devam ser utilizadas e aplicadas em um determinado contexto de forma isolada e fragmentada (MOTTA; ALCADIPANI, 2003). Além disto, verifica-se a utilização da obra de Foucault juntamente com a de outros pensadores como se fossem obras complementares, mesmo que sejam obras com idéias completamente antagônicas.

Em face do exposto, o que se propõe é uma análise do trabalho de Michel Foucault, de forma a entender-se sua obra como um todo e não de forma fragmentada, principalmente em estudos que envolvem relações de poder, propiciando, assim, uma analítica mais íntegra do que seja o pensamento foucaultiano sobre poder e sua aplicabilidade no campo organizacional.

Entretanto, para situar e marcar a diferença da analítica foucaultiana para os estudos organizacionais predominantes sobre poder, que são de cunho funcionalista, decidiu-se fazer uma pesquisa bibliográfica de dois autores

funcionalistas utilizados na administração para a temática poder, para, desta forma, analisar as possíveis diferenças entre as obras dos mesmos com as de Foucault. Os autores escolhidos foram Mintzberg e Crozier.

O motivo da escolha de Mintzberg (1992, 1995), Crozier (1981) e Crozier e Friedberg (1990), foi devido as diferentes escolas funcionalistas que os autores representam. Mintzberg (1992, 1995) segue a escola norte americana de pensamento, enquanto Crozier (1981) e Crozier e Friedberg (1990) representam a escola européia. Além disto, vale salientar que apesar dos dois autores tentarem construir uma teoria sobre o poder, a forma que o fazem é diferente. Enquanto Mintzberg (1992, 1995) sistematiza, cria regras, estruturas e desenvolve o seu trabalho de uma forma linear pesquisando organizações privadas americanas, Crozier (1981) e Crozier e Friedberg (1990) desenvolvem as suas idéias de uma forma menos sistematizada por meio de uma análise realizada junto a empresas públicas francesas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- Analisar a abordagem de poder estabelecida no pensamento de Michel Foucault e suas possíveis implicações nos estudos organizacionais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Compreender a obra, o pensamento filosófico e a analítica de poder desenvolvido por Michel Foucault;
- Analisar o estudo sobre poder realizado por Mintzberg nas organizações;
- Analisar os estudos que Crozier desenvolveu sobre o poder no Monopólio industrial francês e na Agência governamental francesa;
- Discutir as contribuições de Foucault analisando-se as possíveis diferenças entre os estudos sobre poder desenvolvidos por Foucault, Mintzberg e Crozier;

1.3 METODOLOGIA

Os estudos descritivos abrangem aspectos gerais e amplos de um determinado contexto social, ou seja, é uma forma de estudo que permite ao pesquisador compreender o comportamento de diversos elementos que compõem e influenciam um fenômeno (OLIVEIRA, 1997).

As abordagens quantitativas e qualitativas são dois métodos de estudos descritivos. Entretanto, são métodos diferentes devido a sistemática e forma de abordagem do problema que constitui o objeto de estudo. Contudo, “é a natureza do problema ou seu nível de aprofundamento que irá determinar a escolha do método” (OLIVEIRA, 1997, p. 115). O método quantitativo, como o próprio nome já diz, quantifica

opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como percentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc., normalmente utilizados em defesas de teses. (OLIVEIRA, 1997, p. 115)

Assim, o método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento de pesquisas descritivas onde se procura descobrir e classificar a relação existente entre determinadas variáveis, bem como na pesquisa que busca uma relação de causalidade entre os fenômenos, ou seja, uma relação de causa/efeito (OLIVEIRA, 1997).

O método qualitativo diferencia-se do quantitativo por não utilizar dados estatísticos como centro do processo de análise do problema pesquisado, ou seja, o método qualitativo não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas (OLIVEIRA, 1997). Segundo Minayo (1994, p. 20-21), a pesquisa qualitativa

responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Contudo, segundo Cervo e Bervian (1983), uma pesquisa pode ser pura ou aplicada. Na pesquisa pura, também denominada de básica, o pesquisador tem como

principal meta o saber, buscando a satisfação de uma necessidade intelectual por meio do conhecimento sobre o tema a ser pesquisado. Já em uma pesquisa aplicada o pesquisador busca contribuir para fins práticos, mais ou menos imediatos, buscando trazer soluções para problemas concretos.

Entretanto, vale salientar que as pesquisas puras e aplicadas não se excluem, nem se opõem. Enquanto a pesquisa pura busca a “atualização de conhecimentos para uma nova tomada de posição, [...] a outra pretende, além disto, transformar em ação concreta os resultados de seu trabalho” (CERVO; BERVIAN, 1983, p. 54).

Desta forma, Cervo e Bervian (1983) destacam que existem três tipos de pesquisa: pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva e pesquisa experimental. Cada um dos tipos de pesquisa será descrito a seguir, para uma melhor compreensão do significado e aplicação das mesmas.

A pesquisa bibliográfica é aquela que “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas [...]” (CERVO; BERVIAN, 1983, p. 55). A pesquisa bibliográfica pode ser realizada de forma independente ou como parte de uma pesquisa descritiva ou experimental, buscando conhecer e analisar as contribuições existentes sobre um determinado tema, assunto ou problema. Portanto, a pesquisa bibliográfica “é meio de formação por excelência. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das Ciências Humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica” (CERVER; BERVIAN, 1983, p. 55).

Vale salientar que, segundo Oliveira (1997), a pesquisa bibliográfica não deve ser confundida com a pesquisa documental, pois o levantamento bibliográfico é mais amplo do que a pesquisa documental. Para o autor, a “pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno” (OLIVEIRA, 1997, p. 119).

A pesquisa descritiva estuda fatos e fenômenos do mundo físico ou humano, sem que ocorra a interferência do pesquisador, ou seja, a pesquisa descritiva observa, registra, analisa fatos ou fenômenos sem, no entanto, manipulá-los. Assim, a

pesquisa descritiva procura “descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características” (CERVO; BERVIAN, 1983, p. 55). Desta forma, a pesquisa descritiva busca

conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto no indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. [...] A pesquisa descritiva se desenvolve, principalmente, nas Ciências Humanas e Sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos. (CERVO; BERVIAN, 1983, p. 56).

O que difere a pesquisa descritiva da experimental é que, enquanto a pesquisa descritiva o pesquisador não interfere nas variáveis estudadas, a pesquisa experimental caracteriza-se pela manipulação direta das variáveis que têm relação com o objeto de estudo. A manipulação das variáveis proporciona o estudo da relação entre causas e efeitos de um fenômeno. Por meio da criação de situações, tenta-se evitar a interferência de variáveis intervenientes, ou seja, a pesquisa experimental interfere de forma direta na realidade, manipulando-se a variável considerada independente para observar o que acontece com a variável dependente (CERVO; BERVIAN, 1983).

Devido à natureza do tema desta dissertação que é verificar as contribuições de Michel Foucault aos estudos organizacionais sobre poder, a pesquisa desenvolvida nesta dissertação foi de cunho qualitativo, de acordo com as definições de Oliveira (1997) e Minayo (1994). Como o tema abordado tem como principal objetivo analisar as implicações da analítica foucaultiana nos estudos organizacionais, realizou-se uma pesquisa bibliográfica das principais obras de Michel Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004), bem como Mintzberg (1992,1995), Crozier (1981) e Crozier e Friedberg (1990).

Contudo, observou-se no desenvolver dos estudos a necessidade de realizar-se um estudo de Nietzsche (1981, 1998, 2003) e de algumas obras de filósofos, psicólogos e historiadores que utilizam a abordagem foucaultiana em seus trabalhos. Dentre eles destacam-se: Andrade (1999); Deleuze (1988, 1992, 1995); Guattari (1992, 1995); Lopes (2000); Lucariny (1998); Machado L. (1999); Machado R. (1997, 1999);

Rago e Orlandi (2002); Rosa (1997); Vasconcelos (2000); Vattimo (1980) e Veyne (1995).

Além destes pesquisadores, foram também analisados alguns trabalhos publicados no campo organizacional que, de certa forma, abordam o pensamento de Foucault. Dentre eles destacam-se: Alvesson e Deetz (1998); Burchell, Gordon e Miller (1991); Burrell (1988, 1998); Casey (1999); Fournier e Grey (2000); Leflaive (1996); Motta e Alcadipani (2003); Munro (2000); Parker (1995, 1999); Knights (2002); Sewell (1998); Willmott (1993) e Wray-Bliss (2002).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado de forma que os capítulos exponham o pensamento de Mintzberg, Crozier e Foucault. Assim, o capítulo 2 aborda os paradigmas organizacionais segundo Burrell, analisando o significado de cada paradigma, bem como demonstra as teorias sobre o poder desenvolvidas por Mintberg e Crozier.

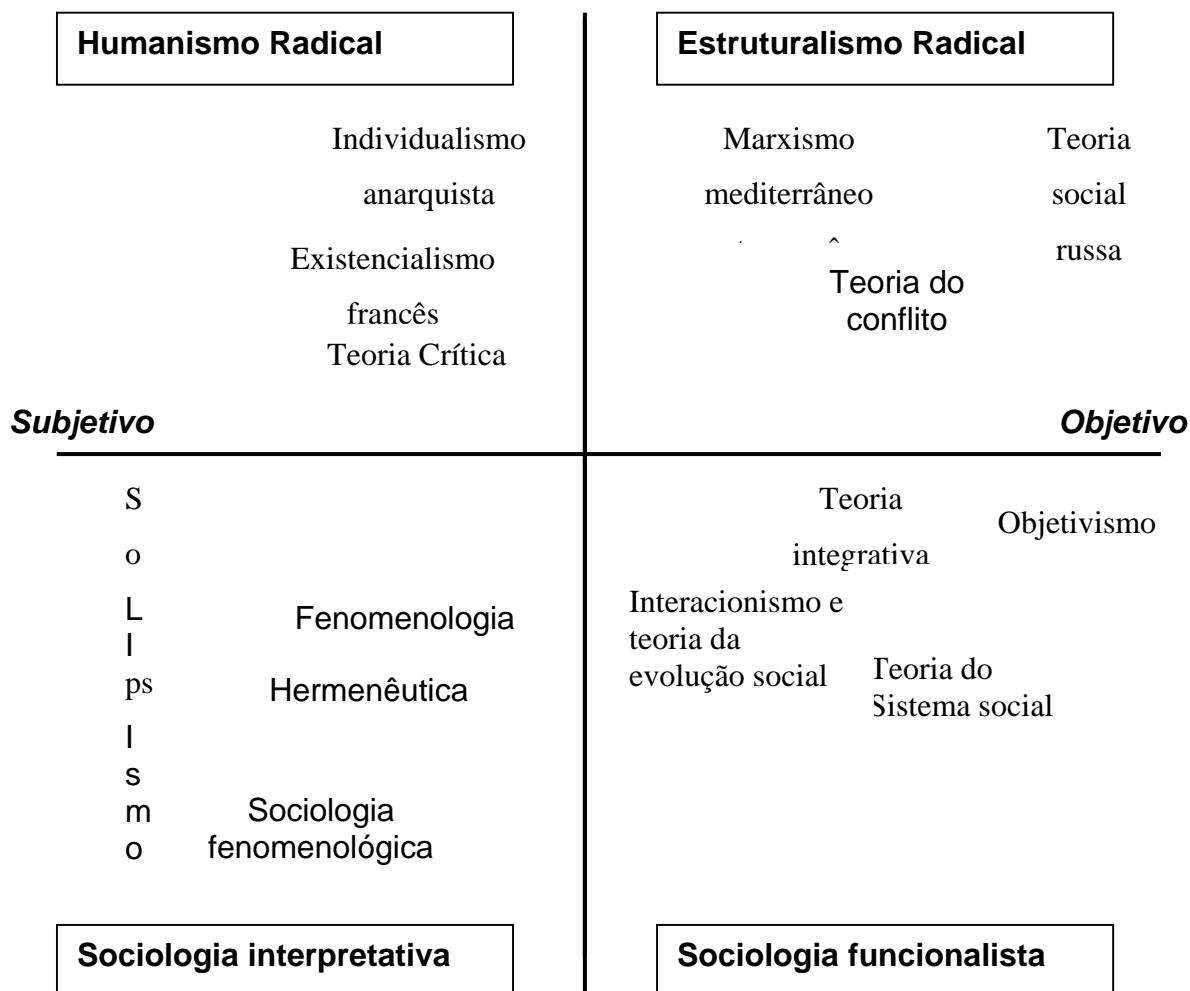
O capítulo 3 se refere à obra de Michel Foucault, analisando os principais aspectos do pensamento do filósofo sobre a temática poder. Desta forma, demonstrou-se o que seria poder, poder disciplinar, biopolítica e governamentalidade para o autor. Além disto, abordou-se a influência do pensamento genealógico de Nietzsche na analítica foucaultiana sobre o poder.

O capítulo 4 faz uma análise das obras de Mintzberg e Crozier tendo como base o pensamento de Foucault, demonstrando as diferenças existentes entre os dois autores funcionalistas e a abordagem foucaultiana. Por último, o capítulo 5 trata das considerações finais da pesquisa bibliográfica, trazendo recomendações para novos estudos que tenham como referência o pensamento de Michel Foucault.

2 ESTUDOS ORGANIZACIONAIS SOBRE PODER: PESQUISANDO AUTORES FUNCIONALISTAS DA ADMINISTRAÇÃO

Dentre os diversos pesquisadores organizacionais que têm como objeto de estudo as relações de poder, destaca-se Pfeffer e Salancik (1978), Braverman (1987), Selznick (1972), Crozier (1981, 1990) e Mintzberg (1992, 1995). Burrell (1998), traz alguns esclarecimentos sobre as principais diferenças de abordagem entre os autores citados, por meio de um estudo paradigmático, conforme demonstra a Figura 1, a seguir.

Sociologia da mudança radical



Sociologia da regulação

Figura 1 – Os quatro paradigmas sociológicos

Fonte: Burrell, 1998, p. 449.

Do lado direito da Figura 1 tem-se uma abordagem objetiva. Contudo, o que significa uma abordagem objetiva para Burrell (1998)? Significa que tal abordagem deriva do

positivismo sociológico, ou seja, assemelha-se muito aos métodos usados pelas ciências naturais, tendo assim, uma visão determinística da natureza humana, de forma que objetivam procurar as leis que regem a natureza humana (VERGARA, 1991). Assim, o marxismo mediterrâneo, a teoria social russa e a teoria do conflito formam o paradigma estruturalista radical; bem como, as abordagens que envolvem a teoria integrativa, a teoria do sistema social, o interacionismo e a teoria da evolução social formam o paradigma denominado de sociologia funcionalista. Portanto, tanto a sociologia funcionalista como o estruturalismo radical, estão classificadas por Burrell (1998) como pertencentes às abordagens objetivas.

Já do lado esquerdo da Figura 1, verifica-se uma abordagem subjetiva, entendendo-se a mesma como sendo o oposto da abordagem objetiva, pois, segundo Vergara (1991, p. 7), tal premissa parte da idéia “de que a realidade última do universo repousa no espírito, na idéia, mais do que na percepção sensorial. Vê o mundo com uma abordagem nominalista, [...] tem uma visão voluntarista da natureza humana e privilegia métodos ideográficos”. Portanto, o existencialismo francês, o individualismo anarquista e a teoria crítica, que conjuntamente formam o paradigma humanista radical; da mesma forma que a fenomenologia, a hermenêutica, o solipsismo e a sociologia fenomenológica formam a sociologia interpretativa. Ambos, o humanismo radical e a sociologia interpretativa pertencem ao campo subjetivo para Burrell (1998).

Da mesma forma, a linha horizontal da Figura 1 divide os paradigmas em sociologia da mudança radical e sociologia da regulação ou da ordem. Assim, os paradigmas que estão na parte superior da linha horizontal (Humanismo radical e Estruturalismo radical) têm como principal intento provocar mudanças na sociedade. Entretanto, os paradigmas que estão abaixo da linha horizontal (Sociologia interpretativa e Sociologia funcionalista) não objetivam provocar uma mudança na sociedade, mas manter a ordem.

Contudo, o que seriam os paradigmas estruturalismo radical, funcionalista, humanismo radical e interpretativo? Quais são as abordagens teóricas dos estudos organizacionais pertencentes a cada um deles? De que cada um deles trata? Qual o

alcance de cada um? Com o intuito de responder tais questões pretende-se abordar cada um desses paradigmas.

O paradigma da sociologia funcionalista ou, simplesmente, funcionalista é o paradigma em que se encontra grande parte das pesquisas e estudos organizacionais. Baseia-se na tradição dos estudos positivistas e utiliza analogias biológicas ou mecânicas para explicar o comportamento social. Assim, o paradigma funcionalista acredita que os métodos utilizados nas ciências naturais podem ser utilizados nos estudos humanos para identificar os artefatos que compõem o mundo social para identificá-los e medi-los (VERGARA, 1991). Portanto, o funcionalismo tem um compromisso “com uma filosofia de engenharia social e enfatiza a relevância da ordem, do equilíbrio e da estabilidade na sociedade, bem como o modo pelo qual isso pode ser mantido. Preocupa-se com o controle efetivo dos assuntos sociais” (VERGARA, 1991, p. 9). Encontra-se no paradigma funcionalista os trabalhos de Pfeffer e Salancik (1978), Selznick (1972), Crozier (1981, 1990) e Mintzberg (1992, 1995).

O paradigma estruturalista radical tem como perspectiva teórica o Marxismo e visa não somente entender o mundo social, mas mudá-lo por meio de uma visão materialista de mundo. Por existir uma grande variedade de marxismo, deve-se esclarecer o tipo de marxismo empregado pelo paradigma estruturalista. No entanto, para esclarecer qual seria o tipo de marxismo adotado pelo estruturalismo radical, necessita-se entender os conceitos de infraestrutura e superestrutura. A infraestrutura é onde se encontra à base econômica da sociedade, ou seja, é onde se situa o modo de produção (capitalismo, comunismo, feudalismo, etc.) e os meios de produção (produtores, proprietários, trabalhadores, sistema de classes, etc.). Contudo, é na superestrutura que encontra-se os fatores não econômicos, tais como: religião, arte, ideologia, educação, política, etc. Desta forma, os estruturalistas radicais acreditam que a infraestrutura determina a superestrutura, ou seja, que para mudar a sociedade deve-se primeiramente mudar a infraestrutura econômica. O estruturalista radical acredita que as mudanças nas relações de produção provocarão mudanças no mundo social, ou seja, a estrutura econômica determina a social (VERGARA, 1991). Os estudos de Braverman (1987) encontram-se neste paradigma.

A sociologia interpretativa tem como principal característica tentar entender e explicar a sociedade partindo-se do ponto de vista dos atores envolvidos no processo, ou seja, entender a experiência subjetiva dos indivíduos, entendendo-se o termo subjetivo aqui empregado, como sendo algo íntimo de cada indivíduo, ou como afirma Vergara:

suas teorias são construídas do ponto de vista do ator individual, não do observador da ação; eles [os estudiosos que se encontram no paradigma sociológico interpretativo] vêem a realidade social como um processo emergente, como uma extensão da consciência humana e da experiência subjetiva . (1991, p. 20)

As teorias interpretativas, de uma forma geral, preocupam-se com o estudo dos modos pelos qual a realidade social é construída e organizada, partindo-se do ponto de vista dos atores que estão diretamente envolvidos com ela (VERGARA, 1991).

O humanismo radical, bem como o paradigma interpretativo, baseia-se na crença de que o indivíduo cria o mundo no qual ele vive. Mas, enquanto os interpretativos querem apenas compreender como ocorrem estes processos, os humanistas questionam os mesmos, reivindicando uma maior autonomia e liberdade para o homem. Dentre as abordagens humanistas radicais, a teoria crítica apresenta-se na região menos subjetivista do paradigma. Os humanistas radicais intentam demonstrar a sociedade pelo que ela é, ou seja, pretende desmascarar sua essência, sua forma de funcionamento, ao mesmo tempo em que colocam os fundamentos para a emancipação humana por meio de uma mudança social (VERGARA, 1991). Assim, dentre as diversas correntes de pensamento, Burrell (1998) coloca as obras da Escola de Frankfurt e o pensamento de Michel Foucault como pertencentes à teoria crítica. O mesmo coloca o pensamento de Foucault dividido em duas abordagens analíticas que seriam o método arqueológico e o genealógico, e afirma que “a abordagem genealógica está muito mais sintonizada com o pós-modernismo, enquanto, talvez, o método arqueológico parece mais afinado com o modernismo” (BURRELL, 1998, p. 457). Da mesma forma, Alvesson e Deetz (1998) classificam o pensamento de Foucault como sendo pós-moderno.

Por último, resta afirmar que para Burrell (1998), não existe comunicação entre os quatro paradigmas, ou seja, o autor afirma o princípio de incomunicabilidade entre o humanismo radical, a sociologia funcionalista, o estruturalismo radical e a sociologia

interpretativa, devido a uma incompatibilidade entre os mesmos. Portanto, para Burrell (1998) as teorias sociais e organizacionais encontrar-se-iam em quatro categorias fixas e incompatíveis.

Assim, para que a diferença de abordagem entre o pensamento de Michel Foucault e o pensamento funcionalista nos estudos organizacionais sobre poder possa ficar clara, escolheu-se analisar os trabalhos de Mintzberg (1992, 1995), Crozier (1981) e Crozier e Friedberg (1990), para depois demonstrar as diferenças entre suas concepções e o pensamento de Foucault.

2.1 O Poder nos Estudos de Mintzberg

Mintzberg (1992), afirma que a maior parte da literatura trata o poder sobre uma ótica ligada ao indivíduo, ou seja, que tipo de pessoa busca o poder e como o mesmo é obtido por esta pessoa, não analisando como esta busca afeta a organização. Por outro lado, existem trabalhos, em menor quantidade que o anterior, que abordam a interação do poder entre as diversas organizações, deixando de lado questões relacionadas aos processos que ocorrem no interior das mesmas. Contudo, Mintzberg (1992) caracteriza seu trabalho como estando em um ponto intermediário entre estas duas abordagens, pois não objetiva estudar apenas o ponto de vista do indivíduo, nem somente a relação entre as diversas organizações, mas pretende estudar o que o autor denomina de “própria organização”, ou seja, o autor estuda a estrutura do poder e seus fluxos no interior da organização, bem como sua relação com as outras organizações.

O principal objetivo de Mintzberg (1992, 1995), é por meio deste estudo melhorar o funcionamento interno das organizações, de forma a conseguir algum controle sobre elas e dos agentes externos que a afetam. Assim, para atingir tal intento o autor entende que se deve estudar e compreender as relações de poder que circundam as organizações e afetam o seu comportamento.

No entanto, o que seria poder para Mintzberg? O que envolve o poder? Para o autor, o poder se define simplesmente “como a capacidade de afetar (causar efeito em) o comportamento das organizações. [...] Ter poder é a capacidade de conseguir que

determinadas coisas se façam, de causar efeito sobre as ações e decisões que se tomam” (MINTZBERG, 1992, p. 5)³. Contudo, definir o poder como sendo a capacidade de mudar comportamentos traz consigo a idéia de manipulação e de jogo político. Assim, Mintzberg (1992) considera a política como um subconjunto do poder, mas trata-a como sendo um poder informal e de natureza não legítima, pois, para o autor, o poder formal ou legítimo é somente aquele que se origina por meio da ocupação de um cargo pertencente à hierarquia oficial da organização, cargo este que concede autoridade a um determinado indivíduo.

Os objetivos e a missão de uma organização são preocupações constantes de Mintzberg. Os objetivos podem ser oficiais ou não. Os objetivos oficiais são aqueles que se conhecem abertamente e se constituem como sendo os objetivos mais elevados de uma organização, e intentam produzir os resultados desejados pela mesma. Mas, em algumas situações os objetivos oficiais da organização servem meramente como um discurso, sendo que os objetivos não oficiais tomam força, fazendo com que nas decisões e ações tomadas pela organização estejam camuflados outros objetivos que não sejam o da organização. Já a missão é a finalidade básica da organização na sociedade, em termos dos bens e serviços que a mesma oferece aos seus clientes, ou seja, define o porquê da organização existir (MINTZBERG, 1992, 1995).

2.1.2 Elementos que Compõem o Jogo de Poder

Primeiramente, o autor tem como premissa que o comportamento das organizações forma um jogo de poder, para assim, discutir-se uma teoria sobre o poder nas organizações. Assumindo-se esse pressuposto, as organizações são jogos de poder em que vários jogadores, definidos como sendo agentes de influência, buscam ter o controle das decisões e ações que ocorrem em uma organização (MINTZBERG, 1992).

³ Todas as citações diretas referentes a Mintzberg (1992) são traduções realizadas pelo autor desta dissertação.

Os agentes que atuam neste sistema têm três opções: calar-se, sair ou exercer a sua voz. A opção calar-se caracteriza-se como sendo aquela em que o agente permanece no sistema e contribui para se atingir as diretrizes traçadas pela organização. Assim, por exemplo, um agente ao calar-se e obedecer ao que a empresa o manda fazer, estaria afirmando sua lealdade à organização. Contudo, pode haver agentes que prefeririam sair do sistema e conseqüentemente não participar do jogo de poder. Estes agentes compõem os que optam pela saída. Por último, pode ocorrer que o agente prefira permanecer no sistema, só que ao invés de se calar quer modificá-lo, ou seja, prefere lutar a render-se. Tais agentes são o que optam em exercer a sua voz (MINTZBERG, 1992).

Apenas aqueles que optam pela opção voz tornam-se agentes com influência. Os que saem, deixam de ser agentes com influência no sistema, enquanto que, os que preferem a opção calar-se, ou seja, manterem sua lealdade, deixam de ser agentes ativos, pois acabam apoiando a estrutura de poder existente (MINTZBERG, 1992).

Em função do exposto, vê-se que para Mintzberg (1992) o indivíduo é visto como um agente dotado de capacidade para decidir se quer participar das relações de poder ou não. Assim, o autor acredita que depende apenas da decisão pessoal do sujeito envolvido, em um determinado jogo de poder, para que o mesmo participe dele ou se abstenha. Desta forma, Mintzberg (1992, 1995) desenvolve a idéia de uma subjetividade intimista, ou seja, o autor defende a idéia de subjetividade sendo algo pessoal, indevassável e íntimo de cada pessoa. Além disto, observa-se uma grande importância à opção voz, pois só os sujeitos que optam por ela é que participariam dos jogos de poder, estando os demais excluídos de tais jogos.

Desta forma, o que daria poder para que os agentes que optam pela opção voz prefiram permanecer e lutar? Mintzberg (1992, p. 26, grifos nossos), acredita que para um agente ter “influência é necessário 1) alguma fonte ou base de poder, acompanhada de 2) uma dedicação enérgica e 3) habilidosos comportamentos políticos quando seja necessário”.

Assim, o poder de um indivíduo sobre uma organização demonstra uma dependência que a mesma possui, ou seja, algum ponto débil em seu sistema de

poder. Portanto, três fontes primordiais de poder teriam a dependência como um pressuposto: dependência em controlar um recurso, dependência de uma habilidade técnica e, por último, dependência de um corpo de conhecimento que sejam importantes para a organização (MINTZBERG, 1992). As outras duas fontes de poder que são as prerrogativas legais e o acesso dos agentes a uma das quatro fontes de poder citadas, não têm nenhuma relação com uma possível dependência que a organização possa ter das mesmas.

A quarta fonte de poder constitui-se como sendo as prerrogativas legais. Desta forma, os governos e o sistema judicial criam todo um conjunto de prerrogativas que servem para garantir o poder a vários agentes. Assim, os governos é que possuem o direito de autorizar a criação de uma organização e para isto impõem-lhes leis e normas para a sua criação e funcionamento. São estas leis e normas que fazem com que os governos concedam certos poderes aos proprietários e aos diretores das organizações (MINTZBERG, 1992).

A quinta, e última fonte de poder, é a que interliga todas as demais fontes. Resume-se na necessidade de acesso aos agentes que possuem algumas das quatro fontes de poder relatadas anteriormente. Assim, este acesso pode ser pessoal por meio das relações de amizade. Dentre as diversas formas de acesso que um agente tem, pode-se citar como exemplo o possível controle de um determinado grupo ou uma política de troca de favores entre diversos agentes (MINTZBERG, 1992).

Contudo, dispor de uma fonte de poder não é algo suficiente para que o mesmo seja exercido. Para um indivíduo tornar-se um agente de influência, deve atuar e gastar energia para aproveitar da fonte de poder que dispõe. Quando esta fonte é formal, não é necessário realizar muito esforço, mas se a mesma é informal necessita-se fazer muito esforço para utilizá-la (MINTZBERG, 1992).

Por último, ter habilidade política significa ter habilidade de usar as fontes de poder de que o agente dispõe para conseguir convencer aqueles que não têm acesso à fonte deste mesmo poder. Assim, o agente consegue aproveitar o máximo dos recursos disponíveis, da informação e habilidade técnica inerentes ao processo de negociação, fazendo com que saiba utilizar e concentrar as energias. Desta forma,

sabe discernir o que é possível e impossível para organizar as alianças estratégicas necessárias (MINTZBERG, 1992).

Contudo, quais seriam estes agentes? O que seria uma aliança ou coalizão? Os agentes são classificados em agentes internos e externos. Os agentes internos são os empregados da organização que optam pela opção voz, os encarregados de tomar decisões e ações e os que expressam os objetivos da organização. Já os agentes externos são os que não pertencem ao quadro da organização, mas que utilizam fontes de poder com o intuito de afetar os agentes internos da organização. Assim, tem-se a coalizão interna, formada pelos agentes internos, bem como a coalizão externa, formada pelos agentes externos. Mintzberg (1992, p. 29), define coalizão como “um grupo de pessoas que negociam entre si para determinar certa distribuição do poder dentro da organização”.

Portanto, a coalizão externa é composta pelos proprietários, associados, associações de empregados, agentes públicos e os diretores da organização (MINTZBERG, 1992). Assim, pode-se dizer que:

- 1) Os proprietários são os que possuem o título legal de propriedade da organização, sendo que muitos deles podem ter sido os fundadores da mesma. Existem cinco tipos de propriedade. Primeiramente, a propriedade pessoal é aquela em que poucas pessoas são proprietárias da organização, sendo que em alguns casos são os próprios proprietários que a dirigem. Em outros casos uma organização pode ser a proprietária de outra, como no caso de uma empresa de sociedade anônima e suas subsidiárias. Assim, este tipo de propriedade é chamado de propriedade institucional. Quando muitas pessoas são proprietárias conjuntamente de uma organização devido à pulverização das ações de uma sociedade anônima, de forma que não se possa atribuir a propriedade da mesma a alguns poucos proprietários, constitui-se a propriedade dispersa. Contudo, não se deve considerar os diversos acionistas como agentes de influência, pois os acionistas que compram ação para apenas investir seu dinheiro, têm interesse meramente econômicos para com a organização e mudam os seus investimentos para outras modalidades que lhes pareçam mais

atrativas com uma grande rapidez, e, caso não obtenham o retorno financeiro esperado, optam pela saída da organização. Um quarto tipo de propriedade é a propriedade cooperativa. Nesta os empregados, os clientes e os fornecedores são os proprietários, como ocorre em uma cooperativa agrícola. Por último, existem algumas organizações que carecem de ter um proprietário legal. São as universidades, instituições de assistência social, ONG's, etc.

- 2) Os associados são os agentes que fornecem os recursos necessários para a organização funcionar. São associados os clientes que utilizam ou compram os produtos e serviços oferecidos pela organização, bem como os concorrentes da organização. Vale ressaltar que são considerados como agentes os associados que optam pela opção voz, ou seja, querem influenciar a organização em algum aspecto, sendo assim, os associados que têm uma relação puramente econômica com a organização não são considerados agentes da coalizão externa. Os associados constituem-se como sendo os fornecedores, clientes, empresas concorrentes e sócios.
- 3) As associações de empregados são formadas pelos sindicatos e associações profissionais. Da mesma forma que os associados, consideram-se somente como agentes da coalizão externa, as associações de empregados que intentam exercer a sua influência sobre a organização, ou seja, as que utilizam a opção voz. Assim, as associações de empregados que têm interesses meramente econômicos não se constituem como agentes da coalizão externa. Uma das principais razões para que os empregados afilem-se aos sindicatos é por sentirem-se desamparados e sem poder dentro da coalizão interna, enxergando a ação coletiva como um melhor mecanismo para exercer o poder do que a ação individual. Já os profissionais que realizam um trabalho altamente qualificado têm um maior poder na coalizão interna do que os demais empregados, principalmente porque este poder está apoiado em grande parte na existência das associações profissionais, pois as associações profissionais determinam como seus membros devem realizar o seu trabalho.

- 4) Os agentes públicos são formados pelos grupos que representam os interesses gerais da população em um sentido amplo. Pode ser dividido em três categorias: 1) grupos tão gerais como as famílias, os líderes de opinião pública, jornalistas, religiosos, professores, esposas, filhos, etc.; e são agentes de poder a partir do momento em que intencionam influenciar as ações da organização etc.; 2) grupos com interesses especiais, tais como os grupos ambientalistas ou instituições locais, organizações científicas, as associações estudantis, grupos contra a discriminação racial, etc.; 3) o governo federal, estadual e municipal, bem como todos os seus ministérios, secretarias, departamentos e agências reguladoras. Estes têm um poder especial porque representam a última instância legítima de autoridade da sociedade, além de serem responsáveis por estabelecimento de normas, leis e regulamentos que as organizações devem obedecer.
- 5) Os diretores da organização formam o conselho de administração. Apesar de fazerem parte do quadro interno da mesma e constituir-se como uma espécie de coalizão formal, o conselho de administração apenas se reúne de forma intermitente e, devido a isto, é considerado como agente externo. Assim, o conselho de administração está situado entre a coalizão interna e externa, onde os diretores que o compõe podem ser procedentes do interior da organização como de fora dela. Assim, o conselho de administração é um meio importante de influência para os membros da coalizão externa, sendo por meio dele que comumente os agentes externos com influência exercem o seu poder.

A coalizão interna é formada por seis grupos de agentes com influência (MINTZBERG, 1992): altos dirigentes, operários, os dirigentes imediatamente abaixo dos diretores, analistas da tecnoestrutura, pessoal de assistência e a ideologia. Desta forma:

- 1) Os altos dirigentes são aqueles que estão na cúpula da organização, sendo denominado de CEO (Chief Executive Officer) na terminologia americana. Enquanto o conselho de administração representa o poder formal na

coalizão externa, o diretor executivo representa o poder formal na coalizão interna. Assim, o diretor executivo atua em um ponto crítico do poder, pois ele recebe as demandas dos agentes externos com influência formal por meio do conselho de administração, além de outros meios de influência informal que os agentes externos possuem. Mas, ao mesmo tempo o diretor executivo é o responsável pelas ações que a organização deve tomar para cumprir a sua missão a contento. Assim, o diretor executivo converte as influências procedentes do exterior em ações no interior da organização. Entretanto, o diretor executivo não pode tomar um grande número de decisões sozinho, necessitando nomear dirigentes intermediários e delegar-lhes parte das decisões e ações que devem ser tomadas a nível operativo.

- 2) Os operários são aqueles que realmente produzem os serviços e produtos da organização. Inclui-se neste grupo tanto os trabalhadores que têm uma ligação direta com a atividade fim da empresa, por exemplo, operadores de máquinas; bem como, os que não tem ligação direta com a atividade fim da organização, mas que fazem parte do seu quadro (médicos, enfermeiros, etc.).
- 3) Os dirigentes que encontram-se hierarquicamente abaixo dos diretores constituem-se como sendo aqueles que trabalham diretamente com os operários. Também são designados como administradores.
- 4) Os analistas da tecnoestrutura formam os empregados especializados responsáveis pelo desenho e realização do planejamento e controle. São os analistas, os contadores, engenheiros, etc.
- 5) As pessoas de assistência são aqueles que ajudam ao restante da empresa, dando suporte as suas atividades, por exemplo, o pessoal responsável pela cafeteria, o responsável pelas relações públicas da empresa, os conselheiros legais, etc.

- 6) Por último, tem-se um agente interno da organização que é inanimado, mas que tem todas as características de algo que possui vida própria: a ideologia. Formam a ideologia da organização o conjunto de crenças compartilhadas pelos agentes internos, crenças estas que distingue a organização das demais.

Vale salientar que a análise de Mintzberg (1992, 1995) sobre os agentes internos e externos é feita levando-se em consideração a realidade norte-americana, onde as empresas são em sua grande maioria sociedades anônimas, com ações negociadas em bolsas de valores.

2.1.2 Análise da Coalizão Externa

Duas questões são relevantes para se entender a coalizão externa: quais são os meios de influência externa? Como esta influência pode ser exercida? Segundo Mintzberg (1992, 1995), pode-se dizer que a influência externa pode ter as seguintes classificações: regular ou esporádica, geral ou concentrada, impessoal ou pessoal, construtiva ou obstrutiva e formal ou informal (MINTZBERG, 1992).

A meta mensal de produção de bens e de vendas de produtos ou serviços que uma organização impõe aos seus empregados é uma influência regular, pois está no dia a dia da empresa durante todo o ano. Contudo, um grupo ambientalista que solicite que uma indústria diminua a poluição que causa é uma influência esporádica, pois uma vez sanado o problema, os ambientalistas deixarão de querer influenciar as ações da organização (MINTZBERG, 1992).

Quando se pretende influenciar todas as organizações que possuam uma determinada característica, por exemplo, uma legislação que regule o serviço prestado pelos planos de saúde como um todo, ocorre uma influência geral. Mas, quando o governo cria normas para os hospitais públicos, deixando de fora os hospitais privados, é uma influência concentrada (MINTZBERG, 1992).

Uma organização que está instalada em uma determinada localidade, caso a comunidade passe a exigir da mesma melhoras no nível de ruído em seu processo

produtivo, caracteriza uma influência do tipo pessoal. Já uma reportagem realizada por um determinado jornal, que não esteja localizado nas redondezas da empresa, denunciando o problema que a comunidade local tem com os índices de ruído, caracteriza uma influência impessoal (MINTZBERG, 1992).

Quando os consumidores começam a exigir uma melhor qualidade dos produtos de uma determinada empresa, ou uma nova linha de produtos, ocorre uma influência construtiva. Contudo, se o governo proíbe uma empresa de produzir um determinado produto, há uma influência obstrutiva (MINTZBERG, 1992).

Finalmente, a influência exercida por meio de prerrogativas estabelecidas legalmente é uma influência formal. Mas, se uma empresa controla os recursos que uma outra organização necessita, para desta forma querer influenciá-la, ocorre uma influência informal (MINTZBERG, 1992).

Para Mintzberg (1992), cinco são os meios que os agentes externos podem utilizar para querer mudar o comportamento de uma determinada organização. Os meios utilizados vão desde os mais gerais e impessoais até os mais concentrados e pessoais. Os meios são: as normas sociais, as restrições formais, as campanhas de pressão, o controle direto e a colocação de membros nos conselhos de administração.

Toda cultura ou sociedade possui normas sociais, baseadas em sua filosofia de vida, religião e história. As normas sociais são os meios mais gerais de influência externa. Assim, as normas sociais incluem todas as normas gerais de uma sociedade, inclusive as normas sociais específicas localizadas em uma organização. É um meio de influência regular e geral. Contudo, estas normas não são perenes, os valores modificam-se a medida que surgem novas questões na consciência pública e incorporam-se às normas sociais por meio de aceitação e internalização (MINTZBERG, 1992).

De certa forma, as restrições formais são normas sociais que acabam tornando-se oficiais. Se as normas sociais não são suficientes para impor a organização determinados comportamentos, alguns agentes externos, que têm influência, podem

criar restrições legais para a empresa. Contudo, os agentes públicos não são os únicos que podem impor restrições formais. Qualquer agente externo com influência pode fazê-lo. Por exemplo, os proprietários podem impor restrições formais quanto ao comportamento de seus empregados criando um normativo interno. Mas, apesar disto, de todos os agentes externos, o governo é o que mais utiliza as restrições formais como meio de influência externa. É um meio obstrutivo, formal, impessoal e regular (MINTZBERG, 1992).

Os agentes externos podem promover uma campanha de pressão para influenciar uma determinada organização, principalmente quando nem as normas sociais e as restrições formais conseguem obter um comportamento desejado da organização pelos agentes externos com influência. Contudo, nada impede que as campanhas de pressão sejam utilizadas conjuntamente com as normas sociais e as restrições formais. Normalmente, estas campanhas se referem a questões específicas. Assim, podem ter caráter pessoal ou impessoal, como serem obstrutivas ou construtivas (MINTZBERG, 1992).

Os controles diretos são meios de influência pessoais e diretos sobre uma organização específica. Frequentemente são utilizados para a tomada de decisões específicas e esporádicas de uma organização. Podem-se enumerar cinco classes de controles diretos em ordem crescente de grau de influência: o acesso direto aos responsáveis pela tomada de decisão da organização; inclusão no processo de tomada de decisão da organização, onde o agente externo com influência torna-se membro temporário da coalizão interna; colocação de um representante da coalizão externa na coalizão interna de forma infiltrada; ter-se o poder de autorizar uma ou várias decisões a serem tomadas pela organização como ocorre com as subsidiárias de uma grande empresa e, finalmente, impor a organização de forma direta uma ou várias decisões, sendo isto somente possível quando o processo de tomada de decisões não está na mão da coalizão interna, sendo a coalizão interna apenas informada da decisão tomada; por exemplo, é o que ocorre normalmente entre a matriz de um banco e suas diversas agências bancárias (MINTZBERG, 1992).

A colocação de membros nos conselhos de administração se difere da modalidade de controle direto onde se inclui no processo de tomada de decisão da organização

um agente externo, bem como, da colocação de um representante da coalizão externa na coalizão interna de forma infiltrada. No primeiro caso, esta inclusão é esporádica e normalmente apenas para a tomada de uma decisão específica. No segundo caso, a colocação de um representante na coalizão interna é informal, sendo que a coalizão interna não sabe que a pessoa infiltrada está a serviço de outra organização. Entretanto, a colocação de membros no conselho de administração ocorre de modo formal e não é esporádica (MINTZBERG, 1992).

Assim, observa-se que a coalizão externa pode exercer o poder sobre a coalizão interna das mais variadas formas. No entanto, estas formas se expressam em três tipos de coalizão externa. Pode ocorrer o tipo mais poderoso denominado de coalizão externa dominada (CE dominada), ou um intermediário chamado de coalizão externa dividida (CE dividida) ou o mais fraco de todos que é uma coalizão externa passiva (CE passiva). Pode-se dizer que, a medida que o número de agentes externos que têm influência vai aumentando, a coalizão externa caminha da forma mais dominada para a dividida e posteriormente para a passiva (MINTZBERG, 1992).

A coalizão externa dominada (CE dominada) ocorre quando um único agente externo que tem influência, ou um pequeno número de agentes externos que cooperam entre si, dominam a coalizão externa e conseqüentemente controlam a coalizão interna. Podendo o poder ser exercido de forma direta, concentrada e pessoal. Assim, a coalizão externa dominante controla a coalizão interna, mas, contrariamente ao que se pensa, o poder não é exercido de forma regular ou constante, pois a direção da organização que sofre a influência de uma coalizão externa dominada sabe quem possui o poder e toma os cuidados necessários para manter-se dentro dos limites permitidos pela coalizão externa (MINTZBERG, 1992).

Contudo, o que faz com que um agente externo torne-se dominante? De uma forma geral, o que faz um agente externo dominar uma coalizão interna é uma relação de dependência. Por exemplo, uma organização que depende somente de um fornecedor ou cliente terá que ceder uma grande cota de poder para os mesmos (MINTZBERG, 1992).

A coalizão externa dividida (CE dividida) ocorre quando poucos grupos da coalizão externa dividem o poder entre si, tendendo assim a politizar a coalizão externa, ou seja, quando o poder da coalizão externa se divide entre diversos agentes com influência, a organização acaba sofrendo pressões em diversas direções. No entanto, qual seria o número de agentes externos necessários para gerar uma coalizão externa dividida? A partir da existência de dois agentes externos com influência pode ocorrer um equilíbrio de poder entre os mesmos e a coalizão externa estará dividida. Caso estes agentes externos se unissem para cooperar entre si formariam uma coalizão externa dominada. Assim, quando o número de agentes externos com interesses conflituosos vai aumentando, a coalizão externa se mantém dividida e todos os agentes têm algum poder sobre a organização (MINTZBERG, 1992).

Desta forma, os diferentes agentes externos que compõe uma coalizão externa dividida utilizam um dos seguintes meios de influência: campanhas de pressão, restrições formais, controle direto, etc. Assim, cada agente externo se preocupa com questões específicas e tendem a pressionar a organização somente esporadicamente, pois os diversos grupos externos têm diferenças de opinião entre si, fazendo com que o poder na coalizão externa defina-se vagamente. Contudo, há uma exceção onde o poder se define de forma não vaga em uma coalizão externa dividida. É por meio do conselho de administração. Local onde os agentes externos com influência podem negociar diretamente com a organização. Portanto, a divisão de poder no conselho de administração é uma questão importante para as coalizões externas divididas, pois a distribuição dos membros que fazem parte do conselho de administração vai retratar a distribuição de poder na coalizão externa (MINTZBERG, 1992).

Quanto mais o número de agentes externos com influência aumenta, diminui-se o poder que cada um deles possui, até que a coalizão externa dividida transforma-se em uma coalizão externa passiva (CE passiva), pois o número de agentes externos com influência é tão grande que provoca uma dispersão do poder, de forma que a coalizão externa torna-se impotente para exercer o poder sobre a coalizão interna, fazendo com que tenha assim uma atitude passiva, entregando todo o poder para a coalizão interna (MINTZBERG, 1992).

Assim, quanto mais dispersos estão os agentes externos com influência, mais difícil é que cooperem entre si. Portanto, os agentes externos crêem que não vale a pena gastar tempo para controlar uma organização em uma coalizão externa passiva. Da mesma forma, caso alguns agentes externos compartilhem alguns objetivos e tenham informação necessária sobre uma determinada organização que desejam controlar em uma coalizão externa passiva, o esforço que será necessário para organizar os agentes externos para assim defender seus objetivos comuns junto aos demais agentes será demasiado, além de não ter nenhuma garantia que conseguirá este apoio. Contudo, a dispersão dos agentes não é a única causa de uma coalizão externa passiva. Assim, a obtenção de uma fonte de poder pela coalizão interna pode causar uma passividade na coalizão externa que seja dividida ou dominada (MINTZBERG, 1992).

Portanto, “uma coalizão externa dominada tende a debilitar a coalizão interna, uma coalizão externa dividida tende a politizá-la, e uma coalizão externa passiva tende a reforçá-la” (MINTZBERG, 1992, p. 132). Contudo, independentemente da coalizão externa, é por meio da coalizão interna que uma organização funciona e determina os seus objetivos. Assim, o próximo item faz uma análise da coalizão interna.

2.1.3 Análise da Coalizão Interna

Agora, analisar-se-á o poder dentro da organização, deixando-se de lado o poder que existe a sua volta por meio dos agentes externos. Assim, pretende-se estudar os agentes internos da organização, observando-se que nestes agentes há uma dedicação de tempo integral para com a empresa.

Desta forma, segundo Mintzberg (1992), existem quatro tipos básicos de influência que podem ser utilizados pelos membros de uma coalizão interna: o sistema de autoridade formado pelos controles pessoais e burocráticos, o sistema de ideologia que considera todos os agentes como membros da organização, o sistema de habilidade que considera os agentes como *experts* e, por último, o sistema de política que considera os agentes como jogadores.

Autoridade é o poder que se origina com a posse de determinado cargo ou posição. É uma forma de poder formal e legítimo. A pessoa que tem autoridade pode delegá-la a outras pessoas. No entanto, a autoridade se origina na coalizão externa, com os agentes que têm o poder legítimo, como é o caso dos proprietários e do governo. Assim, uma boa parte desta autoridade é delegada ao diretor executivo por meio do conselho de administração, com a finalidade de que o diretor executivo consiga a integração entre os objetivos pessoais dos empregados com os objetivos organizacionais. Contudo, para exercer sua autoridade, o diretor executivo desenha uma superestrutura, estabelece um sistema de remuneração e utiliza dois sistemas formais de controle do comportamento dos empregados: controle pessoal e burocrático. Portanto, forma-se uma cadeia de autoridade dentro da organização, cadeia esta que tem sua origem nos agentes externos (MINTZBERG, 1992).

Segundo Mintzberg (1992), o sistema de controle pessoal é uma forma direta, pessoal, podendo ser em alguns casos de forma arbitrária, que os dirigentes podem utilizar para exercer o controle organizacional. Desta forma, existem quatro meios de controle de comportamento, em ordem decrescente de potência, que constituem o sistema de controle pessoal: ordens diretas, fixação de premissas para se tomem decisões, revisão das decisões e distribuição de recursos.

As ordens diretas, em seu caso extremas, podem ocorrer quando os dirigentes dizem diretamente aos seus subordinados exatamente o que devem fazer, ou seja, os dirigentes tomam as decisões e os subordinados executam as ações. No entanto, este meio é mais eficiente somente quando se tem um subordinado mais disposto a obedecer.

Mas, em lugar de dar ordens, os dirigentes podem fixar as premissas para que os subordinados tomem suas próprias decisões, ou seja, estabelecem as linhas gerais ou as restrições específicas referentes às decisões dos subordinados. Este meio de controle de comportamento é denominado por Mintzberg (1992, p. 171) de “fixação de premissas para que se tomem decisões”.

Ocorre a revisão de decisões quando um dirigente delega a um subordinado o poder de tomar determinadas decisões, para logo em seguida exercer seu direito formal de modificar ou revisar estas decisões antes que se leve à prática (MINTZBERG, 1992).

Por último, os dirigentes podem exercer o controle dos seus subordinados por meio da distribuição de recursos disponíveis. Portanto, os subordinados que atuam de acordo com os desejos do dirigente, podem dispor de recursos suficientes e conseqüentemente de certa margem de manobra, sendo que aqueles que não o fazem, tomam decisões com pouco espaço para margens de manobra (MINTZBERG, 1992).

O sistema de controle burocrático pode ser imposto aos empregados por três meios distintos: pode-se padronizar o trabalho a ser realizado por um empregado mediante regras, procedimentos e descrições, pode-se padronizar o rendimento do trabalho realizado por um empregado mediante os sistemas de planificação e controle e pode-se padronizar as habilidades e os conhecimentos que os empregados devem empregar em seu trabalho mediante procedimentos de formação e seleção (MINTZBERG, 1992).

A padronização do trabalho proporciona um controle muito estreito das atividades que o agente interno executa. Já a padronização do rendimento do trabalho constitui-se como um nível intermediário de controle. Por último, a padronização de habilidades e conhecimentos são normalmente desenvolvidos por faculdades, associações profissionais e programas de formação que têm sua origem fora da organização, assim, a organização a depender destas instituições obriga-se a concedê-las uma boa parte do controle de seus empregados (MINTZBERG, 1992). Vale ressaltar que para Mintzberg (1992), o sistema de autoridade é o único sistema formal dentro da coalizão interna, os demais (ideologia, habilidade e política), são considerados pelo autor como sistemas informais.

Há na coalizão interna outra força de unificação e integração que se encontra bastante separada do sistema de autoridade. Esta força é o sistema de ideologia. Mintzberg (1992) considera a ideologia de uma organização como um sistema de crenças sobre ela mesma, que são compartilhadas por todos os seus membros e

que a distingue de outras organizações. Assim, a ideologia atua como um poder unificador da organização, pois a ideologia vincula os agentes internos a organização, gera um espírito de camaradagem, um sentido de missão, além de integrar os objetivos individuais com os da organização.

Segundo Mintzberg (1992), a ideologia de uma organização desenvolve-se em três etapas distintas. A primeira etapa caracteriza-se como sendo as raízes de uma ideologia e estabelece-se no momento em que um grupo de pessoas une-se a um líder para fundar, com um sentido de missão, a organização. A segunda etapa é formada mediante o estabelecimento de tradições e histórias. Por último, a ideologia existente em uma organização renova sua força mediante a identificação dos novos membros com a organização e seu sistema de crenças. No entanto, são na segunda e terceira etapa que a ideologia ganha força e se estabelece.

Assim, Mintzberg (1992) afirma que na medida em que uma organização se desenvolve e estabelece, ocorrem decisões e ações que geram compromissos e estabelecem precedentes que a reforçam na medida em que o tempo passa. Quando estas ações geram forças suficientes e potentes surge a ideologia. Desenvolvem-se histórias, mitos, heróis em volta dos sucessos importantes obtidos. Desta forma, gradualmente a organização vai desenvolvendo a sua própria história, seus costumes e seus mitos, formando assim uma tradição que é compartilhada por todos os membros da organização. Com o passar do tempo, a tradição vai adquirindo cada vez mais importância e influência na atividade da organização, ao mesmo tempo em que esta atividade reforça a tradição da organização, gerando mais cedo ou tarde uma ideologia.

O reforço da ideologia ocorre por meio da identificação. Sendo que a identificação pode ocorrer naturalmente; por meio do processo de seleção, recrutamento e promoção; pela socialização e adoutrinamento ou pode ser uma identificação calculada (MINTZBERG, 1992).

A identificação natural é o tipo mais simples de identificação. Ocorre quando um novo membro é atraído pela ideologia da organização que irá incorporar-se. Contudo, as organizações não podem confiar somente na identificação que se

desenvolve de forma natural. Assim, para influenciar o processo de identificação, a organização, por meio de um processo de seleção e recrutamento, escolherá os seus futuros membros não somente pela sua capacitação, mas verificando se os valores que os candidatos possuem, estão de acordo com a ideologia da organização (MINTZBERG, 1992).

Na socialização e no adoutrinação a organização tenta criar a identificação necessária de seus membros com ela mesma, ao mesmo tempo em que reduz a possibilidade de identificação de um membro com outra organização. Para Mintzberg (1992), o adoutrinação é um processo explícito, enquanto que a socialização é um método implícito.

Fazem parte do adoutrinação as técnicas formais que são utilizadas pela organização para desenvolver a identificação de seus membros com ela. Para isto criam publicações internas, realizam encontros, distribuem brindes entre os seus funcionários, publicam suas crenças em paredes e corredores. Frequentemente, a rotação de postos de trabalho é utilizada como uma técnica de adoutrinação, pois tenta evitar que alguns agentes internos desenvolvam identificações locais no lugar das que deveriam ter com a organização (MINTZBERG, 1992).

A socialização é um método implícito, sendo desta forma uma técnica mais sutil que o adoutrinação. No entanto, Mintzberg (1992) afirma que pode ser um método mais eficaz que o adoutrinação, pois na socialização, o indivíduo está submetido a um conjunto de pressões informais que ficam martelando a seguinte mensagem em sua cabeça: “ajusta-te a ideologia” (MINTZBERG, 1992, p. 189). Assim, os valores da organização são gradualmente internalizados pelos membros da mesma, incorporando-se à psicologia e atitudes de seus empregados (MINTZBERG, 1992).

Contudo, pode ocorrer que um indivíduo que passou por todos estes processos ainda se mantenha fiel a seus objetivos pessoais em detrimento dos objetivos organizacionais. Contudo, alguns destes indivíduos vêem que seus desejos pessoais podem ser satisfeitos caso identifiquem-se com a organização, com a sua ideologia, ou seja, pode ser vantajoso para ele adotar a ideologia da organização para satisfazer os seus objetivos. Assim, mesmo os empregados que pretendem

somente servir a seus próprios interesses podem cooperar para com a organização, estes se caracterizam como os empregados que buscam ocupar os postos mais altos da organização com relação aos que têm uma identificação mais forte com a ideologia da empresa (MINTZBERG, 1992).

Segundo Mintzberg (1992, 1995), quando o sistema de ideologia é forte, os sistemas de autoridade, habilidade e política tendem a ser fracos. Ao mesmo tempo em que quando a ideologia é forte, o poder distribui-se de forma uniforme entre os membros da coalizão interna.

Entretanto, os sistemas de autoridade e de ideologia possuem insuficiências. Por sua vez, estas insuficiências abrem espaço para o surgimento e a atuação dos sistemas de habilidade e de política, sistemas estes que tendem a desintegrar a organização. Assim, a necessidade de coordenação entre as forças originadas pelos sistemas de autoridade e de ideologia dá lugar a um sistema que é baseado na habilidade que os agentes internos possuem. Desta forma, as imperfeições de todo o sistema interno de influência, principalmente o sistema de autoridade, possibilita uma margem de manobra aos agentes internos, sendo que esta margem de manobra dá origem ao sistema de política (MINTZBERG, 1992).

A organização contrata para a execução de trabalhos complexos *experts* e profissionais que têm a capacidade de realizar estes trabalhos. Como o trabalho dos profissionais e *experts* são complexos, lhes são concedidos uma maior margem de manobra. Assim, as organizações devem ceder mais poder aos empregados profissionais, de forma que surja um sistema de habilidade que diminua o poder da autoridade formal (MINTZBERG, 1992).

Portanto, enquanto a ideologia provoca a isonomia do poder pela organização, pois todos os membros compartilham de um mesmo sistema de crenças e realizam ações de acordo com este sistema, a essência da habilidade é a diferenciação do poder, pois distribui o poder de acordo com a capacidade e especialização de cada membro da coalizão interna. Contudo, a ordem hierárquica é de suma importância para o sistema de habilidade, pois cria diferenças entre os *experts* e não *experts*, como também gradua os diversos tipos de *experts* entre si (MINTZBERG, 1992).

Apesar da habilidade ser uma condição necessária para se ter poder na coalizão interna, a mesma não é uma condição suficiente. Para que um membro tenha poder dentro da coalizão interna por meio do sistema de habilidade, é necessário que a habilidade que possui seja crítica para a organização, ou seja, a organização tem que depender do conhecimento ou das técnicas que este membro domina (MINTZBERG, 1992).

Sendo os funcionários com habilidades críticas para a organização pessoas que não podem ser substituídas facilmente, faz com que obtenham uma considerável cota de poder. Assim, Mintzberg (1992, p. 203) afirma “que o poder recai naqueles que têm uma função crítica a realizar a qual podem dedicar suas habilidades, sobre tudo se estas são difíceis de substituir”.

Qualquer delegação de poder ratifica a discricionariedade, mesmo quando isto ocorre por meio de um sistema de autoridade. Esta discricionariedade acaba gerando a possibilidade de exercício de poder denominado de sistema político (MINTZBERG, 1992). O autor afirma que o poder dos sistemas de autoridade, ideologia e habilidades, são poderes legítimos, enquanto que o poder do sistema político é um poder ilegítimo.

Assim, Mintzberg (1992) afirma que a política se refere ao comportamento de um indivíduo ou grupo, que tem uma natureza informal, objetivos limitados e tecnicamente ilegítimos. A política não se submete a autoridade formal, a ideologia e nem ao sistema de habilidade, ainda que possa utilizar qualquer um destes sistemas, pois o poder político requer vontade e habilidades políticas, podendo proporcionar informação ou acesso privilegiado aos que possuem qualquer tipo de poder, além de explorar de uma forma ilegítima os sistemas de poder legítimos.

O sistema de política em uma organização caracteriza-se como um grupo de jogos que têm espaço na coalizão interna, jogos estes que acontecem de forma sutil e intrincada. Os jogos políticos não precisam de uma estrutura ao mesmo tempo em que não são independentes uns dos outros. Contudo, apesar de afirmar que os jogos não precisam de estrutura, Mintzberg (1992) categoriza os jogos de acordo

com a razão que cada grupo ou agente interno tem de participar nele, classificando-os em cinco categorias:

- 1) Jogos pra resistir a autoridade:
 - Jogos de rebeldia
- 2) Jogos para contra atacar a resistência à autoridade:
 - Jogos anti-rebeldia
- 3) Jogos para conseguir uma base de poder:
 - Jogo de patrocínio (por meio de superiores)
 - Jogo de construções de alianças (entre iguais)
 - Jogo de construção de impérios (por meio de subordinados)
 - Jogo orçamentário (por meio de recursos)
 - Jogos de conhecimento (por meio de conhecimentos e habilidades)
 - Jogos de mando (por meio da autoridade)
- 4) Jogos para vencer os rivais:
 - Jogo entre os dirigentes intermediários e o pessoal especializado
 - Jogo entre grupos rivais
- 5) Jogos para influenciar as mudanças organizacionais
 - Jogo dos projetos estratégicos
 - Jogo do delator
 - Jogo dos jovens rebeldes

Os jogos de rebeldia são utilizados em sua maioria para resistir a autoridade. Mas, podem ser utilizados também para resistir o poder originário da habilidade ou da ideologia, como também podem ser utilizados para efetuar alguma mudança na empresa. Os jogos de rebeldia caracterizam-se desde uma pequena resistência ao poder legítimo, distorção dos objetivos organizacionais, até uma grande rebelião dos funcionários. Assim, os jogos de rebeldia são praticados principalmente pelos operários na fase de execução das decisões tomadas pelos dirigentes (MINTZBERG, 1992).

Os trabalhadores menos qualificados são os jogadores mais importantes dos jogos de rebeldia. Os operários se encontram na parte inferior da hierarquia e são os executores das ordens tomadas nos níveis mais altos da hierarquia, além de estarem mais sujeitos ao controle. Devido a isto, Mintzberg (1992) afirma que os

operários são os jogadores que mais têm a ganhar resistindo-se a autoridade, aliás, segundo o autor, esta é a única forma que têm para ganhar poder na coalizão interna. No entanto, Mintzberg (1992) afirma que qualquer agente que se encontra submetido a qualquer forma de poder legítimo, pode utilizar o jogo de rebeldia, sendo assim utilizado pelos empregados especializados contra a autoridade, pelos operários não qualificados contra os empregados especializados, por um determinado departamento da empresa contra os diretores, etc.

O jogo de anti-rebeldia é uma resposta dos agentes internos que possuem autoridade para com os jogos de rebeldia. Assim, a tendência natural dos dirigentes quando se sentem atacados por jogos de rebeldia é contra atacá-los, aumentando os controles burocráticos, fazendo normas mais estritas e impondo mais penalidades aos funcionários que se impõem a autoridade hierárquica. Portanto, quando a direção da organização não quer render-se a pressão dos operários, utilizará os meios políticos necessários para combater a rebeldia (MINTZBERG, 1992).

Os próximos jogos abordados têm como característica principal a tentativa de se construir uma base de poder. Os três próximos jogos utilizam agentes de diversos níveis para construir sua base de poder, são eles: jogo de patrocínio, jogo de construção de alianças e de impérios (MINTZBERG, 1992).

Quando um agente interno une-se a outro agente interno que já tenha seu poder consolidado, ou está a vias de o ser, jurando sua lealdade em troca de algum favor, ocorre o jogo de patrocínio, ou seja, o patrocínio gera um contrato implícito de prestação de um serviço em troca da cessão de algum poder. Contudo, o patrocínio não é um contrato que ocorre entre pessoas que estejam em um mesmo nível hierárquico, pois implica na existência de uma relação entre um agente que tem mais poder, por estar em um nível de autoridade superior, com outro que possui menos poder formal (MINTZBERG, 1992).

A diferença principal entre o jogo de patrocínio e o jogo de construção de alianças, é que este ocorre entre agentes que estejam em um nível hierárquico equivalente. Ambos, os jogos de patrocínio e de construção de alianças, têm o mesmo objetivo, que é o de estabelecer uma base de poder. Os jogos de construção de alianças

geram, também, contratos implícitos entre os jogadores para apoiarem-se um no outro (MINTZBERG, 1992).

O jogo de construção de impérios ocorre de forma individual, ou seja, são jogos individuais jogados em sua maioria por dirigentes intermediários que querem aumentar sua base de poder. Assim, os jogos de construção de impérios são na realidade lutas por território dentro da organização. Sendo a organização composta por postos e unidades, o acesso dos dirigentes a recursos e delegação de poder depende do número de subordinados que o mesmo possui. Portanto, os postos e unidades dão aos dirigentes grupos de agentes internos que o apóiam politicamente, sendo que o jogo de construção de impérios ocorre dentro dos limites impostos a cada departamento durante o desenho da superestrutura (MINTZBERG, 1992). Desta forma,

os dirigentes podem comportar-se como perfeitos cavalheiros enquanto lutam por alguns postos ou funções. Mas, sobre tudo nas organizações com pouco crescimento, a construção de impérios implica a conquista dos impérios existentes. E resulta na dificuldade de manter a educação quando o objetivo do jogo é o controle da esfera de influência do adversário, enquanto o adversário intenta conquistar a própria. Portanto, a construção de um império pode converter-se em um dos jogos com mais risco e mais politizados dos que estamos tratando. (MINTZBERG, 1992, P. 234).

O jogo orçamentário é muito parecido com o jogo de construção de impérios e, de uma certa forma, é parte dele. A diferença é que o método utilizado para construir a base de poder não é a aquisição de novos postos ou unidades, mas conseguir mais verbas, recursos e dinheiro. Visto que, a maioria destes recursos estão consubstanciados no orçamento, o orçamento torna-se um ponto central do jogo (MINTZBERG, 1992).

Caso, não se consiga ajuda com os dirigentes imediatos ou com os empregados de mesmo nível hierárquico alguma base de poder, o agente pode recorrer a sua própria habilidade, utilizando-a como um meio político de influência de duas maneiras: o próprio profissional fazendo propaganda de suas habilidades ou o profissional fingindo ter uma habilidade que não tem. Esta estratégia é denominada por Mintzberg (1992) de jogos de habilidade.

O último jogo que tem como característica a construção de uma base de poder é o jogo de mando. Os agentes que o utilizam exercem um mando total sobre os agentes sujeitos ao seu poder, ou seja, é um jogo em que o poder legítimo é utilizado de forma ilegítima, sendo o jogo preferido dos agentes que se encontram no nível intermediário da hierarquia organizacional (MINTZBERG, 1992). Assim,

um chefe pode impor de forma absoluta sua autoridade a um subordinado para força-lo a fazer algo, ou um trabalhador situado no nível inferior da hierarquia da autoridade pode impor de forma absoluta a um cliente o pouco poder legal que ostenta, evocando regras burocráticas ou ameaçando levar a seus superiores determinado tema sobre o qual há uma disputa. Os agentes *experts* também praticam uma forma deste jogo, impondo sua habilidade aos clientes, como fazem também os membros de organizações com uma ideologia forte, que impõem suas normas e crenças a agentes externos. (MINTZBERG, 1992, p. 238-239)

O jogo entre os dirigentes intermediários e o pessoal especializado é um jogo que objetiva vencer o rival, pois a disputa entre o pessoal especializado e os dirigentes intermediários é um conflito clássico. Assim, o pessoal especializado, que tem poder mediante suas habilidades, enfrentam as decisões tomadas pelos dirigentes intermediários detentores da autoridade formal. O objetivo do jogo é controlar as decisões, sendo que os dirigentes tentam ampliar a sua discricionariedade na tomada de decisões enquanto o pessoal especializado quer eliminar esta prerrogativa. Portanto, Mintzberg (1992, p. 240) caracteriza o jogo entre dirigentes intermediários e pessoal especializado da seguinte forma:

o jogo que enfrenta os dirigentes intermediários e especialistas é um enfrentamento entre o poder formal e o informal. Os dirigentes intentam invocar sua autoridade como membros da hierarquia, enquanto que os analistas tratam de contestá-los, aproveitando suas habilidades. É dizer, que um trata de jogar um jogo de mando, e o outro vários tipos de jogos de habilidade.

A formação de alianças e impérios não pode continuar indefinidamente, pois a aliança ou império domina toda a organização, ou fica em um embate com outra aliança ou império. Quando ocorre o fato de se ter somente duas alianças ou impérios com uma importante fatia do poder da coalizão interna, enfrentando desta forma uns aos outros, acontece o que Mintzberg (1992) chama de jogo entre rivais.

Os jogos de projetos estratégicos, dos delatores e dos jovens rebeldes, são jogos que têm como objetivo provocar alguma mudança na organização. Os jogos de

projetos estratégicos ocorrem quando um grupo ou um indivíduo intenta provocar uma mudança estratégica promovendo sua própria proposta ou projeto estratégico. Neste jogo é muito mais proveitoso para os agentes influenciar as decisões estratégicas no momento que serão tomadas, em lugar de posteriormente resistir às ações que acompanham a decisão estratégica que já tenha sido tomada. Para Mintzberg (1992), estes são os jogos políticos mais importantes que ocorrem na coalizão interna.

O jogo do delator é um jogo em que se utiliza informação privilegiada para tentar uma mudança na forma de atuar da organização, ou seja, um agente situado nos níveis inferiores de autoridade percebe uma forma de atuar da empresa como sendo contrária as normas sociais ou legais, desta forma, ele delata os culpados para um agente externo que pode por fim a situação ilegal ou anti-social (MINTZBERG, 1992).

Segundo Mintzberg (1992), o jogo político que pode provocar maiores rendimentos a seus jogadores é o jogo dos jovens rebeldes. Neste jogo não se intenta provocar uma simples mudança, ou seja, uma mudança temporária e apenas em algumas características da organização, mas quer-se influenciar uma mudança tão profunda que a mesma chega a questionar o poder legítimo na organização. Os jovens rebeldes situam-se, normalmente, nos níveis mais altos da hierarquia, e quando conseguem seu intento trocam-se as pessoas que ocupam os níveis mais altos da hierarquia da empresa pelos jovens rebeldes.

Os 'jovens rebeldes', como se chama frequentemente os agentes que propõem estas mudanças, querem reorientar a estratégia básica da organização, [...] para mudar a ideologia, ou também para acabar diretamente com a liderança da organização. O jogo dos 'jovens rebeldes' se propõem a provocar alguma alteração que passará a ter lugar na organização [...]. (MINTZBERG, 1992, p. 251)

Vale ressaltar que, para Mintzberg (1992), os jogos políticos podem ter tendências desintegradoras ou integradoras da organização, além de poder ocorrer coalizões híbridas, ou seja, vários sistemas de influência convivendo entre si, sem nenhum domínio de um sobre o outro, não existindo tipos puros. Apesar desta possibilidade, a tendência natural, para Mintzberg (1992), é que um dos sistemas se converta em dominante, mesmo que isto ocorra de forma temporária, gerando assim, cinco tipos

de coalizão interna: *coalizão interna personalizada, burocrática, ideológica, profissional e politizada.*

O fato de que os sistemas de influência trabalhem conjuntamente, inclusive conseguindo um equilíbrio na coalizão interna, não significa que um deles não possa dominar os demais. Pode-se manter certo equilíbrio se os demais sistemas estão preparados para corrigir as deficiências e distorções do dominante. Por exemplo, um pequeno grau de política poder ser suficiente para corrigir as tendências pouco adaptáveis de um sistema dominante de autoridade. Ou se esta correção requer muita política, a organização pode ser dominada pelo sistema de política durante um breve período de tempo para terminar as mudanças necessárias antes de voltar a um estado com a autoridade estável e dominante. [...] E o mesmo ocorre com todos os demais sistemas de influência. Podem-se originar situações em que dois ou mais destes sistemas obtenham uma importância paralela na coalizão interna: chamaremos a estas coalizões *híbridas*. Mas queremos expor aqui nossa hipótese de que a tendência natural na coalizão interna é que um dos sistemas de influência torne-se dominante, ao menos temporariamente. (MINTZBERG, 1992, p. 277-278)

Quando o controle pessoal passa a dominar a coalizão interna, o sistema de política tende a ser anulado e os sistemas de habilidade e de controle burocrático enfraquecem-se, sendo que um leve sistema de ideologia pode reforçar a autoridade pessoal, dando origem a uma coalizão interna personalizada (MINTZBERG, 1992).

Se há um domínio dos controles burocráticos, o sistema de ideologia tende a ser excluído e o sistema de habilidades fica enfraquecido. Contudo, os controles pessoais podem reforçar os controles burocráticos em níveis mais elevados, sendo que o sistema de política passa a atuar de uma forma débil, explorando apenas certos aspectos da autoridade. Desta forma, surge uma coalizão interna burocrática (MINTZBERG, 1992).

Entretanto, quando ocorre um domínio do sistema de ideologia, o sistema de autoridade, seja na forma de controle pessoal e burocrático, e o de política são excluídos, sendo o sistema de habilidade enfraquecido. Ocorre, assim, uma coalizão interna ideológica (MINTZBERG, 1992).

Quando ocorre um enfraquecimento dos sistemas de ideologia e autoridade (pessoal e burocrático), e uma coexistência entre o sistema de política com o sistema de habilidade, ocorrendo um domínio do sistema de habilidades, surge uma coalizão

interna profissional (MINTZBERG, 1992). Por último, quando há um domínio do sistema político, ocorre um desestímulo a todos os demais sistemas legítimos de poder, formando-se uma coalizão interna politizada (MINTZBERG, 1992).

2.1.3.1 Atuação dos Agentes Internos

Como dito anteriormente, o diretor executivo necessita delegar responsabilidades para suas pessoas de confiança, pois não é capaz de sozinho tomar todas decisões necessárias para o funcionamento da organização. Assim, para conceder poder formal para as pessoas de confiança, o diretor executivo gera uma cadeia hierárquica. Os que encontram-se na base da hierarquia (supervisores) são responsáveis por partes especificamente operativas, enquanto que outros agentes são responsáveis por partes mais gerais, sendo que desta forma cria-se uma cadeia de autoridade, denominada por Mintzberg (1992, p. 138) de “linha média”.

Contudo, para se tomar decisões é necessário reconhecer e analisar as informações, o que requer uma habilidade que o diretor executivo e os dirigentes intermediários não possuem. Em consequência deste fato, os dirigentes necessitam do apoio dos analistas da tecnoestrutura que são encarregados do desenho e do funcionamento dos sistemas formais, principalmente para coordenar, planificar e controlar a organização, bem como do pessoal de assistência, que são responsáveis por dar conselhos sobre assuntos que necessitam de uma determinada qualificação e especialização.

Para Mintzberg (1992), o comportamento do diretor executivo e dos demais membros da organização, devem ser controlados por meio de um sistema de autoridade. Assim, o sistema de autoridade pode ser exercido mediante dois sistemas de controle: sistema de controle pessoal e sistema de controle burocrático. Estes sistemas configuram-se como sendo um poder legítimo ou formal.

O sistema de controle pessoal inclui os meios de influência que o diretor executivo e os demais dirigentes utilizam diretamente no trabalho de seus empregados para controlar o seu comportamento por meio de ordens, decisões e destinação de recursos. Já o sistema de controle burocrático é formado pelos meios de influência

em que a organização impõe padronizações aos empregados, ou seja, estes padrões podem estar correlacionados com a realização do trabalho por meio de prescrições, regras ou regulamentos; como também podem estar correlacionados com o resultado do trabalho mediante o estabelecimento de objetivos e metas. Os analistas da tecnoestrutura têm um papel importante no sistema de controle burocrático, pois são eles que desenham e operam o sistema.

Contudo, Mintzberg (1992) afirma que estes sistemas são imperfeitos e incompletos, pois ainda possibilitam certo grau de liberdade, para que os indivíduos atuem com certa independência das influências causadas pela autoridade formal. Quando isto ocorre origina-se na coalizão interna um sistema de política, considerado pelo autor como um sistema de poder ilegítimo e gerador de conflitos.

O poder do diretor executivo é um poder do tipo legítimo, pois, sendo uma pessoa de confiança do conselho de administração, a mesma lhe garante o poder formal necessário para controlar as atividades da organização. Portanto, o diretor executivo é quem tem poder para contratar e despedir praticamente todos os agentes internos da organização. O sistema de influência mais importante para o diretor executivo é o sistema de autoridade, tendo também a sua disposição os sistemas de ideologia e política. Assim, “o diretor executivo não é um agente de influência normal: é o agente mais poderoso dos agentes internos da organização” (MINTZBERG, 1992, p. 146). Desta forma, o diretor executivo considera que seus interesses estão estreitamente ligados com os da organização, ou seja, se a empresa fracassa, é ele quem fracassa. Conseqüentemente a sobrevivência e o crescimento da organização são os seus principais objetivos.

Com relação aos dirigentes intermediários, Mintzberg (1992) considera que a maioria das coisas relacionadas com o diretor executivo se aplicam a eles, mas em um grau inferior devido estarem abaixo do diretor executivo na hierarquia de autoridade. Assim, pode-se dizer que os dirigentes que estão acima na hierarquia e que dependem diretamente do diretor executivo, compartilham até certo ponto dos objetivos, poder e sistemas internos de influência do diretor executivo; enquanto que os supervisores estão em um nível mais baixo na hierarquia de autoridade e têm um conhecimento vago destes objetivos, poder e sistemas de influência.

Uma das diferenças fundamentais entre diretor executivo e dirigente intermediário é que estes são submetidos a um controle mais concentrado, enquanto que o diretor executivo está submetido a um controle difuso. Assim, o diretor executivo enfrenta a influência ambígua e pouco definida da coalizão externa, principalmente no caso de uma coalizão externa passiva; enquanto o dirigente intermediário sofre a influência de uma hierarquia de autoridade definida e apoiada por um sistema de controle contínuo, ou seja, um controle mais concentrado (MINTZBERG, 1992). A Figura 2, a seguir, demonstra como o poder é outorgado aos dirigentes intermediários nos distintos sistemas de influência, sendo que o grau de poder que lhes é confiado depende do nível hierárquico de autoridade em que se encontram.

Altos Executivos

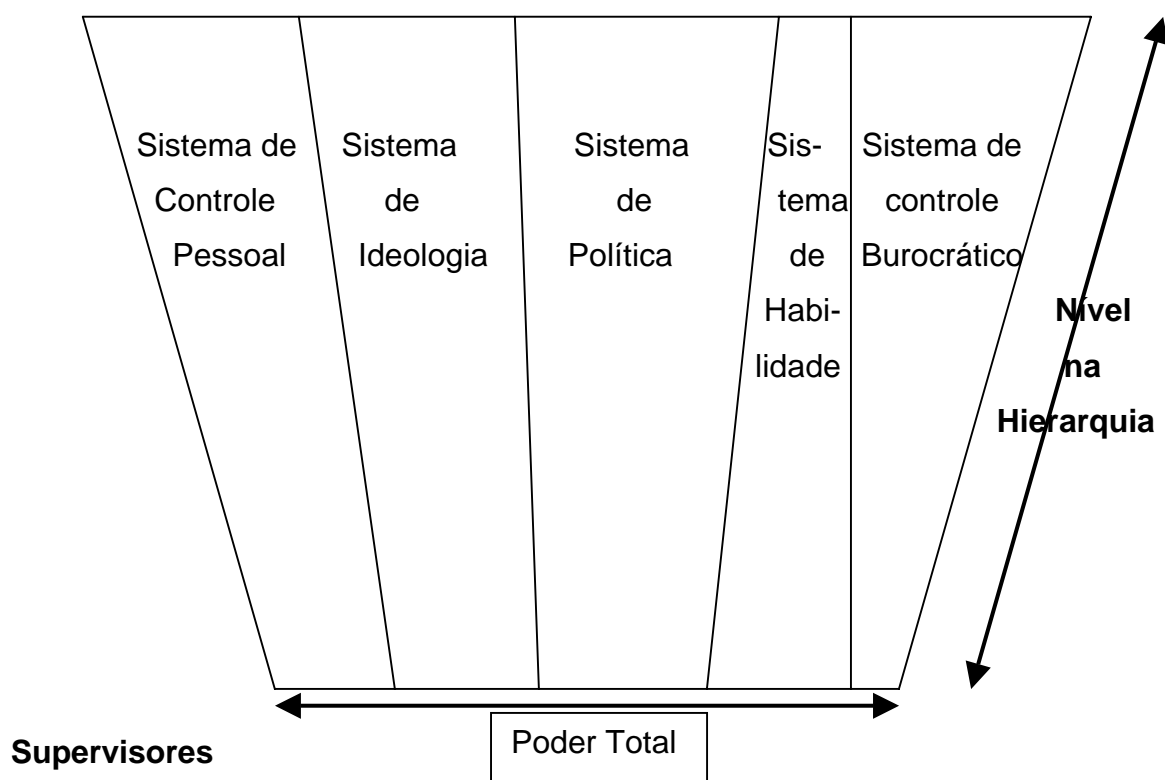


Figura 2 – Grau dos Sistemas de Influência Segundo o Nível Hierárquico
 Fonte: Mintzberg, 1992, p. 154.

Assim, Mintzberg (1992) afirma que a confiança no sistema político é maior nos níveis inferiores da hierarquia, ainda que sua eficácia seja menor neste segmento hierárquico. No caso da habilidade ocorre uma maior utilização pelos técnicos e agentes que se encontram nos níveis baixos da hierarquia. Contudo, o uso da

autoridade (controle pessoal e burocrático) diminui acentuadamente na medida em que se desce na hierarquia da organização. Por último, o uso do sistema de ideologia diminui ligeiramente ao descer a hierarquia da empresa, ainda que aumente em termos relativos, pois é o sistema que serve a todos os agentes da organização de forma mais igualitária. Resumindo,

As necessidades dos dirigentes intermediários se refletem em duas forças distintas: por um lado, a identificação com o diretor executivo e seus objetivos de sobrevivência e crescimento, especialmente nos níveis altos da hierarquia, e por outro lado, o intento de satisfazer seu próprio impulso de obter autonomia e conseguir resultados mediante a ampliação de sua própria unidade [...]. (MINTZBERG, 1992, p. 156)

Todo o peso da estrutura administrativa deposita-se sobre os operários, além de serem os agentes internos que encontram-se mais distantes do diretor executivo e conseqüentemente das pressões que recebem dos agentes externos com influência. Devido a isto, tendem a indentificarem-se muito menos com a organização do que os dirigentes. Contudo, os operários têm também necessidades a satisfazer dentro da coalizão interna, ou seja, também são agentes de influência (MINTZBERG, 1992).

Os operários são compostos por pessoas qualificadas ou não. Os operários não qualificados não possuem conhecimentos sofisticados ou alguma capacitação especial, não podendo assim utilizar o sistema de habilidade. Bem como, o sistema de ideologia é fraco entre eles, além de serem facilmente substituídos. Assim, pode-se afirmar que os operários não qualificados não têm fontes de poder formais ou informais. Entretanto, quando as pessoas se sentem sem poder tendem a formar grupos que representem valores contrários ao sistema social dominante, ou seja, o sistema de influência que os operários não qualificados podem utilizar é o de política (MINTZBERG, 1992).

De forma oposta, os operários qualificados desempenham um trabalho que requer um alto grau de capacitação e conhecimento, cuja complexidade impossibilita um controle mais estrito por parte dos dirigentes. Assim, para Mintzberg (1992), os operários qualificados são agentes internos relativamente poderosos na coalizão interna. Sendo que os objetivos que os operários qualificados perseguem na coalizão interna são a proteção e autonomia do grupo, melhora de seu prestígio e

dos recursos a disposição, excelência profissional e o apoio a missão da organização quando as relações entre clientes e operário qualificado são estreitas.

Os analistas da teconoestrutura são os responsáveis pelo desenho e a direção do sistema formal de controle. São os analistas, contadores, analistas de sistemas, planejadores, etc. Os analistas trabalham conjuntamente com os dirigentes intermediários, em uma posição que não recebem nenhum poder da cadeia de autoridade, pois suas funções consistem em assessorar e não têm autoridade formal para tomar decisões (MINTZBERG, 1992).

Contudo, Mintzberg (1992) afirma que apesar do analista estar em desvantagem, devido todos os meios formais de influência e muito dos informais favorecem aos dirigentes. Entretanto, não é tão certo que o analista não tenha nenhum poder. Primeiramente, normalmente são *experts*, ou seja, são contratados pela organização para aplicar técnicas complexas que tenham aprendido fora da organização. Assim, a base de poder dos analistas é o sistema de habilidades. Em segundo plano, as técnicas utilizadas pelos analistas servem para institucionalizar o trabalho dos dirigentes, melhor, para apropriar-se responsabilidades de controle e de tomada de decisões que teoricamente pertencem ao dirigente e inclui-las nos sistemas formais faz-se necessário o trabalho do analista. Assim, os analistas são contratados para substituir os controles pessoais por controles burocráticos.

Portanto, os analistas obtêm poder sobre alguns dirigentes intermediários no processo de confecção do sistema burocrático. Desta forma, nas organizações fortemente baseadas em sistemas de controles burocráticos, os analistas da tecnoestrutura têm muito poder. Assim, os analistas confiam no sistema de habilidade como meio primordial de influência e obtêm mais poder a medida que constroem o sistema de controle burocrático (MINTZBERG, 1992).

Com relação ao sistema de ideologia, ou seja, as normas que são compartilhadas por toda organização, na medida em que possuem uma ideologia forte as organizações não precisam de um sistema burocrático, nem de analistas para desenhá-los. Conseqüentemente, os analistas se opõem fortemente ao

desenvolvimento e perpetuação da ideologia, apesar dos mesmos possuírem sua própria ideologia (MINTZBERG, 1992). Assim, pode-se afirmar que,

Devido à natureza de sua profissão, a seu trabalho, a seu status profissional e a sua necessidade de ter objetivos operacionais para provar a validade de seus sistemas, os analistas da tecnoestrutura adotam como objetivos: a excelência profissional, a mudança constante na organização, mas moderada e regulada, sempre tendendo a burocratização, e como critério de eleição, a eficiência econômica (medida em benefícios ou segundo algum outro critério de custo-benefício). (MINTZBERG, 1992, p. 164-165)

O pessoal de apoio inclui grupos que proporcionam à organização uma grande variedade de serviços, que vão desde a cafeteria, entrega de correspondência aos departamentos, conselheiros legais, etc. Assim, os serviços de apoio assemelham-se ao dos operários, dividindo-se também em dois grandes grupos: pessoal qualificado e pessoal não qualificado. O pessoal de apoio não qualificado tem muito pouco poder, sendo que na realidade, é o grupo que menos tem poder na coalizão interna. Da mesma forma que os operários qualificados, o pessoal de apoio qualificado utiliza o sistema de habilidade para conseguir poder na coalizão interna (MINTZBERG, 1992).

Contudo, existe uma diferença importante entre os operários qualificados e os analistas da tecnoestrutura. O pessoal de apoio não está vinculado diretamente com o ato de fazer análise, pois é utilizado em alguns assuntos demasiadamente específicos. Assim, os mesmos não têm nenhum objetivo operacional, nem com a eficiência econômica e não possuem nenhuma razão de favorecer o controle burocrático, pois trabalham em pequenos grupos fracionados que oferecem a organização serviços vulneráveis devido à facilidade que a organização tem de adquirir estes serviços do exterior. Desta forma, não estão interessados em pressionar para a obtenção de uma maior autonomia, mas pelo contrário, querem estimular sua participação no processo de decisão (MINTZBERG, 1992).

2.1.4 Configurações do Poder

Teoricamente, existem milhares de combinações possíveis entre os elementos do poder. Contudo, Mintzberg (1992) assinala que na prática ocorre apenas um subconjunto destas possíveis combinações, ou seja, uns pequenos números de

tipos ideais de configurações podem explicar quase todos os aspectos do poder nas organizações.

Assim, Mintzberg (1992) faz basicamente uma derivação das relações entre o poder externo e interno, ou seja, os tipos seriam formados pelas possíveis combinações entre os três tipos de coalizão externa (dominada, dividida e passiva), com os cinco tipos de coalizão interna (pessoal, burocrática, ideologia, habilidade e política).

Entretanto, segundo o autor, tal simplificação torna-se possível devido à suposição de que algumas coalizões internas e externas combinem-se bem, naturalmente e harmoniosamente umas com as outras. Desta forma, as coalizões internas e externas encontram-se em seu estado mais natural e estável, quando estão dominadas por somente um dos sistemas de influência (MINTZBERG, 1992).

Portanto, uma coalizão externa dominada se combina de forma natural com uma coalizão interna burocrática. Sendo assim, uma coalizão externa dominada fará de tudo para criar uma coalizão interna burocrática. Isto se explica pelo fato de que a existência de uma coalizão externa dominada determina que, mediante o controle de algum tipo de recurso que a organização dependa, o único agente com influência, ou um pequeno grupo deles que estão de acordo entre si, tem muito mais poder na organização que qualquer outra força e esta concentração do poder externo faz com que os agentes internos atendam as exigências do agente externo dominante. Assim, quanto maior a influência da coalizão externa na organização, mais centralizada e burocrática será a sua estrutura (MINTZBERG, 1992).

Um único agente externo teria muita dificuldade de controlar uma organização que não tivesse objetivos operacionais e uma autoridade interna centralizada. Desta forma, uma organização sem uma autoridade centralizada e objetivos operacionais, o poder poderia fluir entre diversos agentes internos que o utilizariam com uma imensa discricionariedade. Neste caso, a única maneira dos agentes externos acabarem com esta discricionariedade e afirmar o seu controle, é desenvolver fortes relações pessoais com todos os agentes internos com influência. Contudo, para que isto ocorra, o agente externo deverá tornar-se diretor executivo, transformando a coalizão interna em personalizada. Pois, sem tal estratégia o poder do agente

externo dispersaria, tendo como consequência a passagem da coalizão externa de dominada para passiva, e a coalizão interna passaria a ser politizada ou baseada na habilidade (MINTZBERG, 1992).

Entretanto, para ter-se um controle pessoal na coalizão interna, faz-se necessário um líder forte e independente. Assim, devido as suas características pessoais, será natural que este líder não aceite por muito tempo os objetivos de um outro agente, fazendo com que procure reduzir os poderes do agente externo, transformando a coalizão externa dominada em passiva. No entanto, o agente externo dominante tentará impedir o surgimento de um diretor executivo todo poderoso que coloque em risco a sua influência. Desta forma, Mintzberg (1992, p. 353-354) afirma que o agente externo irá preocupar-se que

tanto poder se concentre em uma só pessoa. E por tanto sua tendência natural consiste em reduzir o poder do diretor executivo ainda que mantendo uma autoridade central na coalizão interna. A forma de consegui-lo é despersonalizar ou desinstitucionalizar a influência do diretor executivo, revigorando o controle burocrático na coalizão interna. Provavelmente trocará um diretor executivo forte por outro mais débil, mais profissional, que aceite os controles burocráticos.

Contudo, a combinação de uma coalizão externa dominada com uma coalizão interna politizada, ideológica ou profissional (habilidade) ocorre de uma forma instável. Quando uma coalizão interna politizada está diante de uma coalizão externa dominada, os agentes internos unem-se a outros agentes externos para conseguir apoio dos mesmos e reduzir a sua dependência de uma única organização da coalizão externa, trazendo assim, outros agentes externos nestes jogos políticos. Entretanto, o agente externo dominante não vê benefícios em uma coalizão interna politizada, procurando despolitizar a coalizão interna por meio do uso do sistema de autoridade, mantendo assim, a organização sobre o seu poder (MINTZBERG, 1992).

A ideologia de uma organização não é estabelecida do exterior para o seu interior. Estabelece-se por si mesma na organização, sendo internalizada por seus membros. Quando se tem uma ideologia forte, que é o caso de uma coalizão interna ideológica, estabelecem-se profundos laços de lealdade entre seus membros. Assim, a relação entre uma coalizão externa dominada e uma coalizão interna

ideológica, fará com que os agentes internos não estejam dispostos a aceitar ordens de um agente externo, esforçando-se para diminuir a influência do agente externo. Entretanto, o agente externo dominante tentará enfraquecer a ideologia da organização, substituindo-a pelos controles burocráticos (MINTZBERG, 1992).

Em uma coalizão interna profissional os especialistas da organização por serem muito qualificados e terem amplos conhecimentos, controlam a coalizão interna. Assim, para que um agente externo dominante controle a coalizão interna deverá privar os especialistas deste poder, tentando transformar a coalizão interna profissional para uma burocrática. Desta forma, o agente externo dominante irá decompor os trabalhos complexos em várias tarefas mais simples, para conseguir regular este trabalho por meio de normas e utilizar trabalhadores menos qualificados. Entretanto, a coalizão interna irá resistir utilizando jogos políticos, principalmente o jogo de mando por parte dos dirigentes e os jogos de habilidade por parte dos especialistas (MINTZBERG, 1992).

Portanto, demonstra-se assim que para Mintzberg (1992), uma coalizão externa dominante sempre tentará criar uma coalizão interna burocrática, mesmo que a organização tenha uma coalizão interna politizada, ideológica, profissional ou pessoal. Vale ressaltar, conforme dito anteriormente, que para o autor uma coalizão externa dominada combina-se de forma natural com uma coalizão interna burocrática e tentará criá-la de todas as formas.

Da mesma forma, Mintzberg (1992) afirma que uma coalizão externa dividida combina-se de forma natural com uma coalizão interna politizada, sendo esta relação recíproca, ou seja, uma coalizão interna politizada tentará originar uma coalizão externa dividida e vice-versa. Assim, quando ocorrem guerras políticas na coalizão interna, os agentes internos tendem a buscar apoio nos agentes externos. Da mesma forma que, uma coalizão externa dividida tende a pressionar a coalizão interna em todas as direções, fazendo com que o poder se dilua internamente na organização.

Portanto, quando o poder dominante da coalizão interna é um poder legítimo, ou seja, um poder ligado à autoridade pessoal, autoridade burocrática, habilidade ou

ideologia, ocorre uma total incompatibilidade entre esta coalizão interna e uma coalizão externa dividida (MINTZBERG, 1992).

Contudo, uma coalizão interna pessoal, profissional, ou ideológica, combina-se naturalmente com uma coalizão externa passiva. Entretanto, para determinado tipo de coalizão externa passiva pode ocorrer uma combinação com uma coalizão interna burocrática (MINTZBERG, 1992).

A passividade na coalizão externa permite que ocorram diversas margens de manobra no estabelecimento de relações de poder com a coalizão interna. Assim, uma coalizão interna personalizada possui um diretor executivo forte na coalizão, que não se submete a nenhum tipo de controle originário externo a organização.

Da mesma forma que, uma coalizão interna ideológica tentará relacionar-se com uma coalizão externa passiva. A forte integração e adesão dos agentes internos às normas e crenças da organização dificultam que a mesma seja dominada por um agente externo, ou seja, pressionada de uma forma indistinta por vários agentes externos. Assim, uma coalizão interna ideológica funciona de forma natural e harmoniosa com uma coalizão externa passiva (MINTZBERG, 1992).

Uma coalizão interna profissional evita uma coalizão interna dominada, pois o controle do trabalho por parte dos especialistas (*experts*) é incompatível com uma coalizão externa em que o poder esteja concentrado. Assim, para controlar a organização o agente externo dominante deve eliminar a necessidade que a organização tem de determinadas habilidades, impondo controles burocráticos sobre os trabalhadores. Porém, acontece que, conforme dito anteriormente, os especialistas se opõem a isto. Da mesma forma, os especialistas opõem-se a uma coalizão externa dividida, pois a mesma tende a aumentar a atividade política, fazendo com que as habilidades dos especialistas não sejam o principal meio de influência (MINTZBERG, 1992).

Contudo, Mintzberg (1992) assinala que uma combinação entre uma coalizão externa passiva e uma coalizão interna burocrática é possível. Assim, como dito anteriormente, uma coalizão externa dominante gerará uma coalizão interna

burocrática. Porém, o inverso não é visto como algo natural para Mintzberg (1992), ou seja, uma coalizão interna burocrática não tentará originar uma coalizão externa dominante, mas sim uma coalizão externa passiva, pois procurará ter o controle do seu exterior para proteger os seus procedimentos internos e evitar incertezas causadas por agentes externos.

Assim, dentre as quinze possíveis combinações que podem ocorrer entre as coalizões internas e externas, para Mintzberg (1992), somente seis delas são consideradas naturais. Outras combinações entre coalizões, que não sejam estas seis, não são harmoniosas e frequentemente geram conflitos moderados ou intensos. Estas seis configurações são demonstradas na Figura 3, a seguir. Portanto:

- Uma coalizão externa dominada tem sua combinação mais natural com uma coalizão interna burocrática, tratando de originá-la;
- Uma coalizão externa dividida tem sua combinação mais natural com uma coalizão interna politizada, tratando de originá-la;
- Uma coalizão interna politizada tem sua combinação mais natural com uma coalizão externa dividida, tratando de originá-la;
- Uma coalizão interna personalizada tem sua combinação mais natural com uma coalizão externa passiva, tratando de originá-la;
- Uma coalizão interna ideológica tem sua combinação mais natural com uma coalizão externa passiva;
- Uma coalizão interna profissional tem sua combinação mais natural com uma coalizão externa passiva, tratando de originá-la;
- Uma coalizão interna burocrática tem sua combinação mais natural com uma coalizão externa passiva, tratando de originá-la.

Portanto, Mintzberg (1992) afirma que os demais nove tipos possíveis de configuração são menos naturais, tornando-se assim menos prováveis de ocorrerem. Quando ocorrem, são menos estáveis, gerando conflitos intensos ou moderados. Um conflito intenso sempre será necessário por um breve período de tempo, para passar-se de uma configuração para outra. Já, o conflito moderado pode durar um tempo maior e origina uma aliança instável entre os tipos de poder.

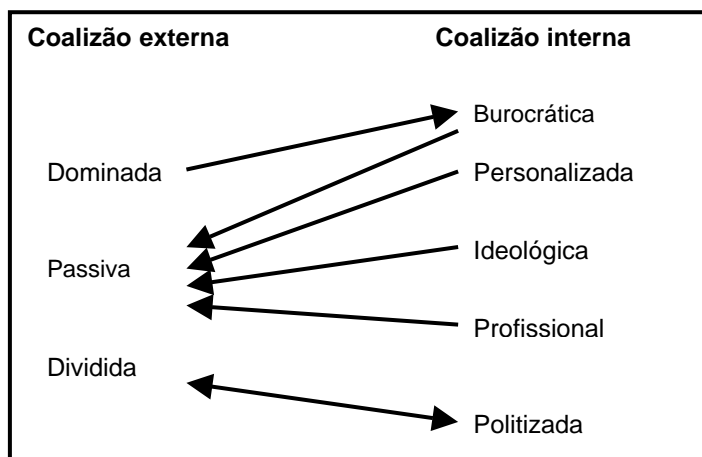


Figura 3 – As seis configurações de poder
Fonte: Mintzberg, 1992, p. 363.

As seis configurações mais naturais de poder dão origem a seis tipos de organizações, apresentadas aqui em ordem decrescente de concentração de poder, que Mintzberg (1992) denomina de organizações instrumentais, fechadas, autocráticas, missionárias, meritocráticas e arenas políticas.

Uma organização instrumental é uma configuração do poder em que a organização serve a um agente externo dominante, ou um pequeno grupo deles que atuam em conjunto. Sendo a forma mais efetiva de controle externo de uma organização o controle burocrático, a coalizão interna tornar-se-ia burocrática, tendo como principal meta os objetivos operacionais que o agente externo lhe impõe. Assim, os agentes internos são induzidos a contribuir com o objetivo da organização sem que tenham oportunidade de fazerem jogos de poder. A organização instrumental tende a aparecer quando a organização sofre a influência de um poder externo concentrado e organizado, em torno de uma dependência crítica de um recurso ou de uma prerrogativa legal, por meio dos quais a organização dependa deste agente externo (MINTZBERG, 1992).

A organização que possui um sistema fechado tem como ponto comum com a organização instrumental uma coalizão interna burocrática. Contudo, a principal diferença é que uma organização com um sistema fechado não enfrenta uma coalizão externa dominada, mas passiva. Este fato proporciona aos dirigentes e analistas, que desenham as normas burocráticas, atuarem como donos da situação. Assim, serão intenções dos agentes internos a sobrevivência, a eficiência, o controle

e o crescimento da organização. Contudo, os sistemas fechados, apesar de todo controle imposto pelos dirigentes e analistas, permitem que ocorra muito mais jogos políticos que uma organização instrumental, principalmente os jogos de construção de impérios. O sistema fechado tende a ocorrer em empresas mais estáveis (MINTZBERG, 1992).

Uma organização autocrática ocorre quando existe uma coalizão externa passiva ao mesmo tempo em que todo o poder da coalizão interna está na mão do diretor executivo, que exerce o controle da empresa com o uso de meios pessoais. Neste caso, pressupõe-se que para tal fato ocorrer, tenha-se uma ausência de jogos políticos, pois os agentes internos tendem a ser leais ao diretor executivo. Uma organização autocrática tem como meta perseguir qualquer objetivo que o diretor executivo ache conveniente. “As autocracias tendem a ser organizações pequenas, de tal modo que somente um indivíduo pode exercer o controle pessoal” (MINTZBERG, 1992, p. 365).

Já, uma organização missionária é aquela que está dominada pela ideologia em sua coalizão interna, ao mesmo tempo em que enfrenta uma coalizão externa passiva. Portanto, ao invés de ser influenciada pelos agentes a sua volta, uma organização missionária tenta influenciá-los, para impor-lhes a sua missão. Desta forma, a forte ideologia serve para manter a coalizão interna unida em torno de objetivos ideológicos. Isto contribui para que a organização possa confiar em todos os seus membros para tomarem decisões, pois todos eles compartilham das mesmas crenças e tradições, identificando-se com a organização por terem sido socializados e doutrinados. Todos os esforços serão direcionados para perseguir-se ao máximo o objetivo de preservar, aperfeiçoar e/ou ampliar a missão da organização (MINTZBERG, 1992). Assim, Mintzberg (1992, p. 365-370) afirma que,

a organização missionária tende a surgir quando uma organização experimentou em seu passado uma liderança carismática ou guisa tenha uma história distinta, e desenvolva fortes tradições ao redor de uma missão claramente estabelecida, que seja atrativa para seus membros.

A meritocracia baseia seu poder na habilidade, o que indica que uma organização meritocrática tem uma coalizão interna profissional. Contudo, a existência de

diversos especialistas faz com que ocorra um número considerável de atividades políticas, pois os especialistas tendem a disputar entre si os recursos disponíveis, a amplitude de suas atuações e os projetos estratégicos. A coalizão externa caracteriza-se como sendo passiva, sendo que a principal condição para a origem de uma meritocracia é que a atividade exercida pela organização seja um trabalho complexo, requerendo um alto grau de habilidade na coalizão interna (MINTZBERG, 1992).

Por último, a arena política caracteriza-se pela presença de conflitos, seja tanto em uma coalizão externa dividida, como em uma coalizão interna politizada. Assim, a organização recebe pressões externas ao mesmo tempo em que abundam jogos políticos no seu interior, principalmente as alianças entre agentes, fazendo com que os conflitos e a atividade política sejam uma constante, não apresentando um foco natural de poder. Contudo, pode ocorrer que em determinados casos tenha-se o poder de forma concentrada em um ou mais focos de poder incompatíveis entre si (Mintzberg, 1992).

Algumas arenas políticas caracterizam-se pela intensidade do seu conflito. Quando isto acontece, os conflitos devem ter curta duração para que a organização sobreviva. Se os conflitos são moderados, pode-se prolongar por um tempo maior em forma de alianças instáveis entre poucos centros de poder ou como um sistema de negociação geral entre muitos centros de poder. Mesmo que estas configurações de poder possam parecer pouco funcionais, podem servir com um estágio intermediário necessário para a transição entre as outras configurações já abordadas (instrumental, sistema fechado, autocracia, missionária e meritocracia). Podem também ter uma característica híbrida para as organizações em que os distintos grupos têm necessidades de poder que se contrapõem. Resumindo, a arena política surge quando uma empresa vive um desafio a ordem de poder que está estabelecida, para provocar alguma mudança, como pode surgir quando existem forças irreconciliáveis na organização (MINTZBERG, 1992).

2.1.5 Possíveis Transições entre as Configurações de Poder

Todas as configurações de poder são estáveis enquanto mantiverem-se as condições que apóiam a sua existência. Contudo, observa-se que as arenas políticas são instáveis a curto prazo. Da mesma forma pode-se afirmar que as demais configurações de poder são instáveis a longo prazo. Assim, existe uma tendência natural para que todas as configurações de poder sofram uma mudança e um período de transição entre a configuração atual e a que está por vir (MINTZBERG, 1992).

Mas, quais seriam as forças que fazem com que uma organização passe de uma configuração de poder a outra? Os dois grupos de forças que podem debilitar uma determinada organização e provocar uma mudança na configuração da mesma são definidos por Mintzberg (1992) por forças externas e forças intrínsecas.

As forças externas não dependem da configuração de poder para modificarem-se, pois, independentemente da configuração, pode ser que ocorra ou não uma mudança nas mesmas. Contudo, esta mudança não depende da organização, pois são provocadas pelos agentes externos a ela, sendo que, caso ocorram mudanças, as mesmas provocarão uma alteração na configuração (MINTZBERG, 1992).

As forças intrínsecas têm uma maior importância nas transições de configurações para Mintzberg (1992). São forças que se originam na própria organização e ao menos que as forças externas intervenham tendem a provocar uma mudança na organização, provocando determinados períodos de transição. Assim, as mudanças provocadas pelas forças intrínsecas são consideradas naturais para uma determinada configuração.

Desta forma, mesmo que se tenha a ausência de forças externas, as forças intrínsecas provocariam uma transição nas configurações, seja construindo uma outra configuração ou uma variante da própria configuração atual. Entretanto, apesar do maior interesse de Mintzberg (1992) pelas forças intrínsecas, o autor observa que a maioria das mudanças são provocadas por forças externas. Os próximos parágrafos terão como objetivo principal esclarecer como ocorrem estas mudanças segundo Mintzberg (1992), ou seja, como o autor analisa o processo em que uma

organização pode cambiar entre as diversas configurações possíveis (instrumental, autocrática, fechada, missionária, meritocrática e arena política).

As organizações instrumentais criam uma cadeia contínua de poder desde os agentes externos, passando pelo diretor executivo, até os níveis inferiores da hierarquia de autoridade. Contudo, existe um ponto fraco nesta cadeia, ponto este que ocorre no elo da cadeia de autoridade situado entre o agente externo e o diretor executivo. Sendo que o elemento chave desta configuração é a capacidade do agente externo dominante manter o controle da organização, mesmo estando do lado de fora da mesma. Assim, a própria coalizão externa é um ponto vulnerável, pois sempre há o perigo de que a aliança da coalizão externa se disperse de maneira que a coalizão não possa mais expressar sua opinião conjunta e exercer o seu poder sobre a organização.

O segundo ponto vulnerável desta configuração está entre as duas coalizões (externa e interna), pois se faz necessário uma supervisão constante da coalizão externa na coalizão interna. Qualquer descaso pode incentivar os agentes internos a procurarem satisfazer os seus próprios objetivos e não os da coalizão externa, o que demonstra que a coalizão externa deverá fazer muito esforço e dedicar o seu tempo para manter a sua influência. Contudo, os agentes externos têm uma capacidade de tempo limitada para dedicarem-se a organização em que desejam exercer o seu poder. É entre as duas coalizões também que ocorre o terceiro ponto de vulnerabilidade, e refere-se à possibilidade de que surjam objetivos não operativos, rompendo com um dos requisitos para que se exerça o controle do exterior da organização.

Assim, Mintzberg (1992) salienta que, devido a estes fatores, a transição natural para uma organização instrumental é tornar-se um sistema fechado, ou seja, as forças intrínsecas de uma organização instrumental a conduzem a um sistema fechado, pois um sistema fechado não é nada mais do que uma organização instrumental sem a influência procedente do exterior, convertendo-se a organização em um instrumento dos diretores e administradores.

Entretanto, a resistência dos agentes externos em perder o controle da organização pode transformar a organização em uma arena política em forma de confrontação ou de uma aliança estável na medida em que os grupos compartilhem o poder durante certo tempo.

Pode ocorrer também transição para outra forma de organização instrumental, mas esta mudança está ligada às forças externas que atuam sobre a organização. Neste caso, um agente dominante substitui o outro agente externo de influência, mantendo intacta a configuração de poder. Por fim, as transições de uma organização instrumental para os demais tipos são possíveis, mas muito pouco prováveis, pois o excesso de regulamentos e normas leva a organização a transformar-se de uma organização instrumental para uma de sistema fechado, ou seja, a coalizão interna rechaça o sistema de objetivos impostos do exterior, passando a dedicar-se a outros objetivos.

O sistema fechado representa a tomada da organização por seus dirigentes intermediários e por seu diretor executivo, com o apoio dos analistas da teconoestrutura. O principal intento dos mesmos é impedir que a coalizão externa exerça algum tipo de influência. Assim, os sistemas fechados encontram-se fechados a influência externa.

Portanto, os sistemas fechados constituem-se como sendo uma das configurações mais estáveis de poder. A organização cria um escudo protetor que a deixa isolada de qualquer influência externa. Observa-se que, normalmente, as organizações de sistema fechado são empresas de grande porte e bem estabelecidas, que têm êxito em pacificar e controlar qualquer interferência dos agentes externos.

Apesar de toda a sua estabilidade, um sistema fechado pode sofrer mudança para outros tipos de configuração. Pode surgir na coalizão externa um agente dominante que possui uma nova dependência da organização e que desta forma a conduza a uma organização instrumental. Como também pode ocorrer que um executivo poderoso consolide o poder em seu cargo configurando a organização como uma autocracia. Da mesma forma, o surgimento de uma nova tecnologia pode transferir o poder dos dirigentes para os especialistas, tornando a empresa em uma meritocrácia. Pode ocorrer também um descontentamento com os excessivos

controles burocráticos, gerando assim uma nova ideologia e transformando a organização em missionária.

Contudo, todas estas mudanças são provocadas por forças externas ao sistema fechado. Devido à estabilidade do sistema fechado é necessário um grande esforço das forças externas para promoverem uma mudança organizacional. Assim, os sistemas fechados são configurações com grande capacidade de adaptação, sendo difícil transformá-los em organizações autocráticas, meritocráticas, instrumentais e missionárias, pois os sistemas fechados podem resistir com grande facilidade às forças exteriores, aos líderes pessoais, as ideologias ou a habilidade dos especialistas.

As únicas forças, as quais os sistemas fechados não podem resistir são as que surgem como uma consequência natural de suas próprias características. Estas forças que nascem em seu interior têm como semente o próprio isolamento do sistema, que faz com que os dirigentes sejam muito condescendentes consigo mesmos. Assim, os sistemas fechados se convertem de forma natural em arenas políticas em forma de confrontação por um breve período de tempo para renovar-se. Na maior parte das vezes, esta renovação ocorre por meio do jogo dos jovens rebeldes. Entretanto, os sistemas fechados para por fim ao seu processo de renovação, podem converter-se por um determinado tempo em autocracias, após terem passado pela arena política em forma de confrontação.

Autocracia tem como significado a dominação do diretor executivo, ou seja, o controle que um líder exerce. É uma configuração comum em organizações que possuem um tamanho reduzido, pois nelas é muito mais fácil manter-se um controle pessoal. Sendo assim, as autocracias dependem muito de um só indivíduo, fazendo com que qualquer ameaça a saúde deste indivíduo, como por exemplo, um ataque cardíaco, possa deixar a organização sem coordenação e controle. Além disto, o domínio de um só agente faz com que os demais percam o interesse na organização.

Assim, a transição mais natural e provável de uma autocracia é a sua dissolução, ou seja, desintegrar-se em vez de converter-se em outra configuração. Caso a

organização sobreviva a uma crise de transição as configurações mais prováveis dela tornar-se são: a instrumental e a missionária; devido às próprias condições naturais de uma autocracia. Contudo, a transição de uma autocracia para uma organização instrumental está acompanhada de um breve período de arena política em forma de confrontação ou de aliança instável.

Em condições mais restritas, existe possibilidade de uma organização autocrática converter-se em sistema fechado. Uma das condições para que isto ocorra é o tamanho considerável da organização e se a sua administração encontra-se estabelecida. Mesmo na transição de uma autocracia para um sistema fechado, aparecerá provavelmente uma arena política na forma de aliança instável entre o diretor executivo e os administradores, sendo que secundariamente pode ocorrer alguma confrontação.

Uma outra possibilidade de ocorrência é a conversão natural de uma autocracia em uma meritocracia. Qualquer autocracia pode tornar-se uma meritocracia quando uma nova tecnologia faz com que a organização conceda cotas consideráveis de poder aos seus especialistas. Entretanto, esta transição ocorrerá na forma de arena política, a medida que os especialistas opõem-se ao líder estabelecido ou formam uma aliança instável com ele.

Existe também a possibilidade de uma autocracia transformar-se em outra autocracia. Isto ocorre quando um novo diretor executivo poderoso substitui o anterior, o que pode parecer como sendo uma transição natural para as autocracias, tendo em vista que a estrutura existente favorece o controle personalizado.

As organizações missionárias caracterizam-se por sua fidelidade a uma ideologia e pela crença na necessidade de perseguir a missão da empresa pelos seus agentes. Organizações missionárias são empresas muito estáveis, cujo comportamento de seus membros é regido por uma série de regras, tradições, ritos e crenças, principalmente em consequência do processo de socialização e adoutrinamento que seus membros passaram. Assim, trata-se de uma configuração que resiste às transformações, sendo que uma transição natural para uma organização missionária é a sua dissolução, devido a resistência em adaptar-se as exigências oriundas do

exterior. No entanto, é muito comum a transição de uma organização missionária para uma de sistema fechado.

As organizações meritocráticas caracterizam-se pelas habilidades e conhecimentos complexos, tendo os seus membros como principal propósito acumular estas habilidades e conhecimentos. Assim, a melhor maneira de transformar uma meritocracia é provocar uma mudança em sua missão. Desta forma, a mudança de missão não é algo oriundo das próprias características da organização meritocrática. Portanto, para as meritocracias a passagem para uma organização instrumental, fechada, autocrática ou missionária não é natural. A transição natural de uma meritocracia é uma arena política, algumas vezes de modo temporário em forma de confrontação, outras vezes de modo mais permanente em forma de uma organização politizada. Contudo, caso ocorra uma racionalização de determinados conhecimentos e habilidades, originando outros conhecimentos e habilidades de domínio restrito, a meritocracia transformar-se-á em outra meritocracia.

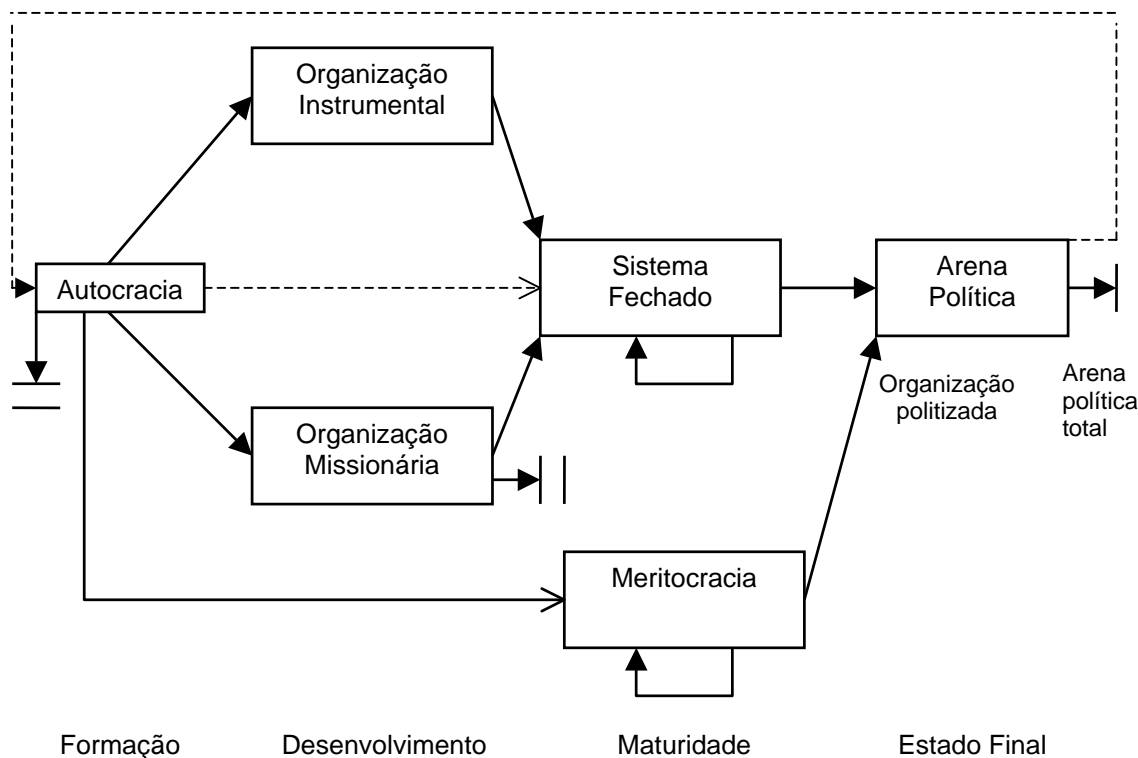
O que diferencia a arena política das outras configurações é que a organização encontra-se, em sua totalidade ou em parte, emersa em diversos conflitos. Assim, as arenas políticas em forma de confrontação ou de alianças instáveis, surgiram de forma natural nas transições entre as autocracias e as organizações instrumentais, os sistemas fechados, ou as meritocracias, bem como nas transformações de uma organização instrumental ou missionária para uma de sistema fechado, além das renovações naturais de um sistema fechado e de uma meritocracia.

Uma organização envolvida por conflitos estendidos por toda a sua estrutura tem como transição mais provável e natural em uma configuração na forma total de arena política, cuja configuração é um passo para a morte da mesma. Entretanto, as organizações totalmente politizadas tendem a voltar a sua forma para uma autocracia para que não morra e salvar-se por meio de uma transformação em sua configuração. A Figura 4, a seguir, demonstra as transformações mais prováveis em uma configuração.

Assim, Mintzberg (1992) cria um ciclo vital para as organizações composto de quatro fases: formação, desenvolvimento, maturidade e estado final. Como demonstra a

Figura 4 citada, as organizações nascem na forma de autocracia, que é uma configuração vulnerável, sendo que muitas delas morrem desta forma.

Sendo que os líderes fundadores de uma autocracia tendem a ser carismáticos, quando os mesmos saem da organização, a tendência é que os seus membros consolidem ou institucionalizem este carisma na forma de normas e tradições, ou seja, os agentes internos se unem para converter a organização em uma configuração missionária. Esta é a configuração que sucede uma autocracia quando lhe abandona os líderes fundadores e nada intenta impor-lhes nenhuma transição.



Onde:

-- Possivelmente uma transformação de forma temporal.

= Significa o desaparecimento da organização.

Figura 4 – O Desenvolvimento das organizações
Fonte: Mintzberg, 1992, p. 587.

Contudo, quando os líderes fundadores saem da organização e algum agente externo intenta impor alguma transição, por ser a autocracia vulnerável torna-se uma presa fácil para que o agente externo a transforme em uma organização instrumental. Assim, para Mintzberg (1992), todas as autocracias quando não desaparecem convertem-se em organização instrumental ou missionária. Entretanto, conforme demonstra a Figura 4, uma autocracia pode converter-se diretamente em sistemas fechados quando os administradores passam a ocupar o poder ainda que de forma temporária.

Uma outra possibilidade de transição para as meritocracias pode ser completamente natural caso ocorra uma determinada condição. Quando existir uma necessidade de determinada qualificação e conhecimentos as autocracias irão transformar-se em meritocracias (MINTZBERG, 1992).

Caso sobrevivam e desenvolvam as organizações instrumentais ou missionárias vão transformando-se em um sistema fechado, pois os seus processos vão se padronizando gradualmente e os administradores aumentam o seu poder. Para Mintzberg (1992), na fase de maturidade encontram-se exatamente as organizações meritocrática e de sistema fechado.

Na fase de maturidade as configurações podem manter-se por muito tempo. Isto se deve não somente pela capacidade dos agentes internos em solidificar o poder, mas porque estas duas formas de configuração, e somente elas, têm uma alta capacidade de renovar-se depois de certo período de acomodação por meio de uma arena política na forma de confrontação, conforme consta na Figura 4.

O sistema fechado é a mais estável de todas as configurações. Com o passar do tempo os sistemas fechados vão tornando-se mais poderosos e arrogantes, sendo que os seus agentes internos passam a preocupar-se somente com os seus próprios interesses, ocorrendo conflitos entre eles, politizando assim a coalizão interna. Mais cedo ou mais tarde tal fato será percebido pelos agentes externos, que irão desafiar a estabilidade da organização. Assim, os sistemas fechados desenvolvem-se, gradualmente, em arenas políticas em forma de uma organização politizada (MINTZBERG, 1992).

O mesmo fato ocorre com as meritocracias, pois a falta de controle externo favorece os especialistas, que gradativamente vão ocupando-se de seus interesses particulares, os quais geram conflitos com os demais membros da coalizão interna, ao mesmo tempo em que a coalizão externa encontra-se permanentemente disposta a desafiar o poder dos agentes internos. Assim, a coalizão interna se politiza como ocorre nos sistemas fechados (MINTZBERG, 1992).

Depois de alcançar o estado de sistema fechado ou de meritocracia, a organização normalmente morre, pois é demasiadamente estável e, sobretudo, no caso do sistema fechado, muito poderosa. Assim, por serem poderosas, as organizações com sistemas fechados não se sentem ameaçadas pelas outras organizações, fazendo com que os agentes internos preocupem-se somente por satisfazer seus interesses particulares, tendendo a enfrentar-se entre si, politizando a coalizão interna (MINTZBERG, 1992).

Desta forma, as arenas políticas podem surgir no final do ciclo de vida das organizações de duas maneiras distintas: organização politizada e arena política total. A organização politizada é marcada pelos conflitos entre os diversos grupos internos, cada qual buscando obter uma maior influência perante os demais. Contudo, se tal conflito permanecer, a organização pode tornar-se uma arena política total, provocando a morte da mesma (MINTZBERG, 1992).

Entretanto, Mintzberg (1992) salienta que algumas organizações para escaparem dos conflitos e da provável morte causada pela arena política total, renovam-se constituindo autocracias. A autocracia é a única forma de resolução das crises causadas por uma arena política total, pois o surgimento de um líder poderoso pode restaurar a ordem, acabar com os conflitos e reconstruir a organização.

2.1.6 SÍNTESE DA OBRA DE MINTZBERG

Mintzberg (1992, 1995) desenvolve um pensamento linear do que seria o poder nas organizações, ou seja, cria uma seqüência de relações causa/efeito que vão se

encaixando e progredindo com o tempo, tentando, assim, criar uma teoria sobre o poder.

Para o autor existem determinados objetos que são naturais, acabados, dados e determinados no mundo. Por exemplo, a idéia em sua obra da existência de um poder legítimo em contraposição a um poder considerado como ilegítimo, manifesta com clareza tal concepção, pois o poder legítimo, para o mesmo, é aquele que advém das normas, leis e da própria estrutura hierárquica da organização. Qualquer exercício de poder que não tenha como fonte às normas, as leis e a hierarquia organizacional, é uma forma de exercício ilegítimo do poder.

Assim, para o estudioso as normas, as leis e a hierarquia da organização não devem ser interrogadas sobre nenhum pretexto. São verdades eternas em nossa sociedade, assim devendo permanecer e serem respeitadas por toda a sociedade. Não podem as mesmas, sobre ponto algum, serem questionadas, a não ser que seja para aperfeiçoá-las no sentido de se tentar buscar a sua eficácia em manter a ordem estabelecida e considerada como natural, pois somente com a existência delas o poder pode ser exercido de forma legítima. Para o autor não podem existir relações de poder legítimas sem que as mesmas estejam baseadas nas regras legalmente instituídas. Todo exercício de poder que não esteja baseado nas normas, nas leis e na hierarquia organizacional é um exercício ilegítimo de poder.

Desta forma, existiriam agentes internos e externos que estariam lutando para exercer um maior poder sobre a organização. Portanto, os diversos agentes internos estariam disputando entre si o poder dentro da organização, os agentes externos estariam se debatendo para ver quem consegue exercer uma maior influência sobre a mesma, bem como existe uma batalha entre os diversos agentes internos e externos pela disputa do poder sobre uma determinada organização.

Entretanto, para Mintzberg (1992, 1995) os agentes internos e externos têm três opções em um jogo de poder: podem sair, calarem-se ou exercer a sua voz. Os agentes que optam por não participar do jogo pelo poder, ou seja, optam por sair, bem como os agentes que não manifestam a sua voz não são agentes como influência e conseqüentemente não exercem e não participam do jogo do poder.

Assim, somente os agentes que optam pela opção voz, são agentes com influência e participam da disputa pelo poder.

Portanto, o autor acredita que a participação, ou não, de uma agente na disputa pelo poder é uma decisão pessoal do mesmo, pois dele somente depende à vontade e escolha por participar do jogo pelo poder. Assim, Mintzberg (1992, 1995) desenvolve a idéia de subjetividade como sendo algo pessoal e íntimo de cada sujeito, ou seja, para o estudioso, subjetividade é algo indevassável, particular e íntimo de cada agente, sendo que toda ação é fruto de uma decisão individual e pessoal de um determinado agente.

Contudo, não basta apenas que o agente opte por exercer a sua voz para que o mesmo consiga exercer de forma eficaz uma influência sobre a organização. Faz-se necessário que o mesmo possua alguma fonte de poder. Assim, Mintzberg (1992) desenvolve cinco possíveis fontes de poder: dependência da organização em controlar um recurso, dependência de uma habilidade técnica, dependência de um corpo de conhecimento que sejam importantes para a organização, às prerrogativas legais e o acesso dos agentes a uma das quatro fontes de poder citadas.

As três primeiras fontes de poder definidas por Mintzberg (1992, 1995) têm uma relação direta com alguma debilidade que a organização possui e que para suprir esta deficiência à organização depende de alguém para fornecer tais 'recursos'. As outras duas fontes de poder não têm nenhuma relação com uma possível dependência que a organização possa ter das mesmas.

Assim, o autor afirma que tanto os agentes internos e externos irão formar coalizões com o intuito de disputarem o poder sobre uma organização. A coalizão interna pode estar embaçada no sistema de controle burocrático, sistema de controle pessoal, sistema de ideologia, sistema de habilidades e sistema de política. Enquanto que a coalizão externa pode ser dominada, dividida ou passiva.

Os sistemas de controle burocráticos e pessoais formam, segundo Mintzberg (1992, 1995), o sistema de autoridade de uma organização. Desta forma, o sistema de controle burocrático pode ser imposto aos empregados por três meios distintos:

padronizando-se o trabalho a ser realizado por um empregado mediante regras, procedimentos e descrições, padronizando-se o rendimento do trabalho realizado por um empregado mediante os sistemas de planificação e controle e, por último, padronizando-se as habilidades e os conhecimentos que os empregados devem empregar em seu trabalho mediante procedimentos de formação e seleção.

Segundo Mintzberg (1992), o sistema de controle pessoal é uma forma direta e pessoal de se exercer o controle e influência sobre os agentes internos de uma organização. Assim, existem quatro meios possíveis de controle pessoal do comportamento dos membros de uma organização, citados aqui em ordem decrescente de potência: ordens diretas, fixação de premissas para se tomem decisões, revisão das decisões e distribuição de recursos.

Há na coalizão interna outra força de unificação e integração que se encontra bastante separada do sistema de autoridade. Esta força é o sistema de ideologia, único agente não personalístico que atua na coalizão interna para Mintzberg (1992). O pesquisador considera a ideologia de uma organização como um sistema de crenças sobre ela mesma, que são compartilhadas por todos os seus membros e que a distingue de outras organizações. Assim, a ideologia atua como um poder unificador da organização, pois a ideologia vincula os agentes internos a organização, gera um espírito de camaradagem, um sentido de missão, além de integrar os objetivos individuais com os da organização.

Entretanto, os sistemas de autoridade (controle burocrático e pessoal) e de ideologia possuem insuficiências. Contudo, estas insuficiências abrem espaço para o surgimento e a atuação dos sistemas de habilidade e de política, sistemas estes que tendem a desintegrar a organização.

Assim, a necessidade de coordenação entre as forças originadas pelos sistemas de autoridade e de ideologia dá lugar a um sistema que é baseado na habilidade que os agentes internos possuem, principalmente pelos *experts* que compõem o corpo técnico e elaboram o sistema de controle burocrático, sendo que estes agentes procuram aumentar a sua influência dentro da organização por meio da dependência que a mesma possui de suas habilidades técnicas (MINTZBERG, 1992).

Desta forma, as imperfeições de todo o sistema interno de influência, principalmente as imperfeições relacionadas ao sistema de autoridade, possibilitam uma margem de manobra aos agentes internos, sendo que esta margem de manobra dá origem ao sistema de política. Desta forma, Mintzberg (1992, 1995) afirma que a política se refere ao comportamento de um indivíduo ou grupo, que tem uma natureza informal, objetivos limitados e tecnicamente ilegítimos, que não se submete a autoridade formal, a ideologia e nem ao sistema de habilidade, ainda que possa utilizar qualquer um destes sistemas, pois o poder político requer vontade e habilidades políticas, podendo proporcionar informação ou acesso privilegiado aos que possuem qualquer tipo de poder, além de explorar de uma forma ilegítima os sistemas de poder legítimos.

Portanto, o sistema de política em uma organização caracteriza-se como um grupo de jogos que têm espaço na coalizão interna, jogos estes que acontecem de forma sutil e intrincada sendo que os mesmos são uma forma ilegítima de exercício do poder (MINTZBERG, 1992).

Uma coalizão externa dominada tem como principal característica a existência de um único agente externo, ou um pequeno grupo deles que atuam em conjunto e de comum acordo, que exerce uma grande influência sobre a organização. Já a coalizão externa dividida é composta por vários agentes externos que têm influência sobre a organização, mas atuam de forma independente, ou seja, os agentes não atuam em conjunto. Por fim, a coalizão externa passiva manifesta-se por uma grande dispersão do poder entre diversos agentes externos, de forma que nenhum deles consiga exercer uma influência sobre a organização (MINTZBERG, 1992).

Assim, apesar do confronto entre os três tipos de coalizão externa (dominada, dividida e passiva) e os cinco sistemas de influência existentes na coalizão interna (burocrático, pessoal, ideológico, habilidades e político) possibilitar a existência de quinze tipos de organizações, para Mintzberg (1992) apenas seis tipos são considerados naturais e irão ocorrer. Sendo os mesmos denominados pelo autor de: autocracia, organização instrumental, organização missionária, sistema fechado, meritocracia e arena política.

Uma organização autocrática irá surgir quando a coalizão interna for baseada no controle pessoal e ao mesmo tempo produz uma coalizão externa passiva. A organização instrumental forma-se pela existência de uma coalizão externa dominada produzindo uma coalizão interna burocrática. Uma organização de sistema fechado ocorre quando há uma coalizão interna burocrática formando uma coalizão externa passiva. A coalizão interna baseada na ideologia produzindo uma coalizão externa passiva irá caracterizar uma organização missionária. Quando existe uma coalizão interna fundamentada na habilidade técnica de seus membros criando uma coalizão externa passiva ocorre a formação de uma organização meritocrática. Por último, uma coalizão interna politizada relacionando-se com uma coalizão externa dividida, ou vice-versa, produzirá uma arena política (MINTZBERG, 1992).

Mintzberg (1992, 1995) encerra a sua análise sobre o poder nas organizações criando um ciclo de vida para as mesmas. Assim, para o autor as organizações nascem com uma autocracia, evoluindo, caso sobrevivam, para uma organização instrumental ou missionária, atingindo a maturidade quando se tornam organizações de sistema fechado ou meritocrática, morrendo quando atingem a forma de uma arena política, podendo escapar da morte somente se a organização voltar a ser uma autocracia.

Portanto, terminado os esclarecimentos relacionados à obra de Mintzberg (1992, 1995) e em conformidade com os objetivos traçados para este trabalho, resta agora analisar o que é poder para Crozier (1981) e Crozier e Friedberg (1990). Assim, os próximos itens abordarão os principais aspectos do poder nas obras de Crozier.

2.2 O Fenômeno Burocrático de Michel Crozier

O sociólogo francês Michel Crozier (1981) analisa o poder em organizações públicas francesas. A escolha de Crozier (1981), para o estudo do poder nas organizações, teve como principal intuito construir uma teoria sobre o poder que, contrariamente a Mintzberg (1992, 1995), foi desenvolvida junto a empresas públicas ao invés de

privadas. Assim, o sociólogo afirma que apesar das mudanças políticas, sociais e econômicas, o estudo da burocracia

nada tem perdido de sua atualidade; muito pelo contrário, nunca se ouviram tantas queixas contra a estupidez ou a arrogância dos burocratas, nunca se reagiu tão veementemente ante a necessidade da participação e a revolta dos homens ante o peso excessivo pelas disciplinas coletivas. (CROZIER, 1981, p. 1)

Crozier (1981), chama de fenômeno burocrático a descrição, mais científica possível, das particularidades e vícios da burocracia, bem como, a compreensão dos mecanismos burocráticos, para assim, desenvolver e propor uma teoria geral sobre o mesmo. Contudo, o autor afirma que os possíveis vícios e não racionalidades são fatores naturais, simples, possíveis de serem conhecidos e conseqüentemente de sofrerem alguma intervenção para a sua correção.

O sociólogo salienta que a burocracia não pode ser vista como sendo apenas uma concentração das unidades de produção (departamentos), ou seja, como uma estrutura hierárquica que surge devido às pressões técnicas e às novas dimensões da economia e que se manifestaria pela imposição de normas e por um aparelho burocrático hierarquizado. Mas, afirma que uma organização não funciona e nunca irá funcionar como uma máquina, pois o seu resultado depende do conjunto humano que coordena, de forma racional, as suas atividades. Assim, a burocracia engloba também estas relações humanas que não estão previstas na hierarquia e nas normas de uma organização.

Entretanto, este jogo não ocorre de forma harmoniosa, podendo ser um jogo tanto de conflito como de colaboração, ou seja, é um jogo dominado por relações de poder. Crozier (1981, p. 6) define relações de poder como sendo “relações que todo o mundo mantém com seus semelhantes para saber quem perde, quem ganha, quem dirige, quem influencia, quem depende de quem, quem manipula a quem e até que ponto”.

Assim, o poder de um indivíduo está relacionado com a imprevisibilidade de seu comportamento, bem como, do controle que o mesmo exerce sobre alguma fonte de incerteza, desde que esta fonte seja importante para que se atinja os objetivos comuns da organização. Crozier (1981, p. 7), afirma que é a necessidade de

controle de alguma fonte de incerteza que faz com que o indivíduo tenha problemas suscitados pela burocracia, como a

tendência irresistível para tornar-se indispensável, a guardar segredo sobre os arranjos particulares, a manter inacessível, incerto, mesmo irracional para os outros, aquilo que constitui a base do seu poder. [...] Devido a isso, uma organização não está apenas constituída pelos direitos e obrigações da bela máquina burocrática, e nem muito menos pela exploração e a resistência da força de trabalho a ser explorada por um patrão ou por uma tecnoestrutura. Ela é um conjunto complexo de jogos entrecruzados e interdependentes, através dos quais os indivíduos, com oportunidades freqüentemente muito diferentes de sucesso, procuram maximizar seus benefícios, respeitando as regras não escritas do jogo que o meio lhes impõe, tirando partido sistematicamente de todas as suas vantagens e tentando minimizar as dos outros.

Os estudos de Crozier (1981) foram realizados na Agência parisiense de contabilidade e em uma organização que o autor denomina de Monopólio. Contudo, quais seriam as características destas organizações? O que fazem? Como ocorrem as relações de poder entre os seus membros? Os próximos tópicos servirão para esclarecer as principais características destas organizações, para logo em seguida analisar-se os principais aspectos da teoria desenvolvida por Crozier (1981) e Crozier e Friedeberg (1990).

2.2.1 A Agência de Contabilidade e o Monopólio

A agência de contabilidade parisiense é um órgão público ligado diretamente a um Ministério, que por sua vez possui agências espalhadas por toda a França. A mesma tem como função operar e contabilizar transações solicitadas pelo público em geral, sem a intenção de obter qualquer lucro. Contudo, a agência não tem qualquer autonomia, pois está obrigada a submeter-se ao controle do Ministério das Finanças e do Parlamento Francês.

Hierarquicamente, a Agência está organizada de uma forma simples em pirâmide, apresentando uma rigidez bem acentuada. Não é um órgão autônomo, sendo dirigida por uma Direção nacional que constitui uma parte do estado-maior do Ministério, sendo que dificilmente os membros da direção procedem da Agência, sendo normalmente oriundos do próprio Ministério das Finanças.

Sua hierarquia tem como unidade básica uma seção que possui aproximadamente cem funcionários, em sua quase totalidade mulheres, que trabalham em turnos matutinos e vespertinos. Contudo, a seção é dividida de forma que três quartos das funcionárias fiquem em uma grande sala, sendo que meia dúzia de funcionárias de confiança e outra meia dúzia de auxiliares cuidam de corrigir os erros, casos especiais e de fornecer as informações solicitadas por outros escritórios. Um inspetor na sala e outro no escritório e quatro fiscais completam os funcionários de um turno, turno este dirigido por um chefe de seção. Um conjunto de dez seções é dirigido por um chefe de divisão, responsável aproximadamente por mil funcionários. A Agência é formada por três divisões neste formato e outra responsável por todos os serviços auxiliares que devam ser prestados. Existe um quinto chefe de divisão responsável por coordenar as atividades das outras quatro divisões, fazer as arbitragens necessárias, além de preocupar-se com que as regras impostas pela Direção-Geral sejam observadas por toda a Agência.

O Monopólio é uma indústria francesa, pertencente ao Estado, que possui o monopólio legal para fabricar um produto não definido por Crozier (1981), produto este que tem a característica de ser simples e de consumo corrente. Porém, o Monopólio Industrial não é responsável pela venda deste produto, sendo esta venda realizada por outro órgão do Estado. A organização é composta de trinta fábricas, um centro de pesquisas, uma oficina para reparações, além de armazéns distribuídos por toda a França. Emprega em torno de dez mil operários e mais de dois mil funcionários classificados em outras categorias.

A hierarquia do Monopólio é formada por seis categorias de pessoal, onde o recrutamento para cada uma delas é realizado de forma separada, possuindo assim um *status* particular. Assim, a hierarquia é composta pelos operários da produção, os da manutenção, chefes de oficina, membros da administração, engenheiros técnicos e engenheiros que compõem a direção.

Contudo, o Monopólio é bastante centralizado, sendo que a maior parte das decisões são tomadas pela direção localizada em Paris. A pesquisa de Crozier (1981) foi realizada em três fábricas pertencentes ao Monopólio.

Demonstrada as principais características da Agência e do Monopólio, inclusive as suas estruturas hierárquicas, resta agora abordar e analisar os principais dados obtidos pelo sociólogo, em suas pesquisas sobre o poder realizadas junto a estas organizações.

2.2.2 As Relações de Poder e Autoridade Observadas

Primeiramente, será feita uma análise sobre a Agência para posteriormente abordar-se o Monopólio. Tal seqüência não foi escolhida por acaso tendo em vista que Crozier (1981) dedica-se, em sua obra, a analisar com maior intensidade às relações que ocorrem no Monopólio.

Os funcionários da Agência parisiense apresentam-se como uma população pouco diferenciada, com poucos interesses nos assuntos relativos a Agência, não se identificando com os seus objetivos, demonstram pouca solidariedade e têm sentimentos negativos relacionados com a administração. Contudo, os membros que fazem parte da direção da Agência percebem esta hostilidade, mas oficialmente tentam negá-la, jogando a responsabilidade por este mal-estar para os funcionários que compõem os quadros subalternos, também denominados de chefes de oficina (CROZIER, 1981).

Assim, os membros da *direção da Agência* acreditam que a falta de habilidade dos quadros subalternos em estabelecer relações satisfatórias com a direção é a principal causa desta hostilidade. Contudo, os diretores consideram ser muito difícil mudar este cenário e as condições de trabalho das funcionárias para melhor, precisamente devido a questões econômicas (os salários oferecidos pela Agência encontram-se abaixo do setor privado), a Agência não consegue recrutar subalternos de boa qualidade. Desta forma, “o único caminho que acreditam possível seguir consiste em procurar influenciar os quadros atuais através de discursos e do envio de instruções escritas, ordenando-lhes que prestem mais atenção a suas obrigações de chefes e condutores de homens” (CROZIER, 1981, p. 53).

A primeira conclusão a que Crozier (1981) chega é que a direção da Agência imagina que as relações frente a frente no primeiro escalão são motivos de muitas tensões, sendo este o elo mais fraco de cooperação na organização, enquanto deveria ser a relação mais forte dentro da mesma. Entretanto, conforme será demonstrado, os resultados da pesquisa não confirmam isto, pelo contrário, existe entre os quadros subalternos e as funcionárias, relações até certo ponto cordiais, que não causam nenhuma preocupação para as funcionárias.

Assim, o centro das tensões hierárquicas não estão nas relações de autoridade frente a frente que ocorrem entre as funcionárias e seus chefes imediatos, mas em relações menos diretas que as mesmas possuem com os quadros superiores. As funcionárias têm grandes dificuldades em relacionarem-se com o chefe da divisão responsável por elas (CROZIER, 1981).

Tendo a Agência uma hierarquia piramidal e quase militar, a mesma apresenta o chefe de divisão no topo e os inspetores e chefes de seção situados entre o chefe de divisão e as funcionárias. O pessoal do estado-maior que compõe a direção é completamente ausente. Contudo, o chefe de divisão tem apenas dois chefes de seção ligados a ele, de forma que, as decisões que deverão ser tomadas em conjunto por eles abranjam tanto temas ligados aos objetivos a serem atingidos, quanto aos meios a serem utilizados, a vida diária das funcionárias, os problemas de indisciplina e os demais problemas de pessoal (CROZIER, 1981).

Entretanto, os chefes de divisão não desejam delegar tais tarefas e responsabilidades aos chefes de seção, tomando muitas decisões sobre questões secundárias como as licenças para as funcionárias assistirem a um enterro e as punições para as que cometem muitos erros de lançamentos. Contudo, para tomarem tais decisões necessitam de dados que não possuem, procurando obter as informações junto aos chefes de seção. Da mesma forma, os chefes de seção não têm condições de possuir tais dados de forma digna de credibilidade (CROZIER, 1981).

Os chefes das seções, no total de dez, gerenciam serviços paralelos que não têm entre si qualquer dependência, bem como, disputam os escassos recursos da

organização. Não há, entre eles, qualquer interesse nas atividades das outras seções, pois são atividades independentes, de forma que os chefes de seção enxergam-se como sendo concorrentes. Assim,

a pressão pela concorrência é tão forte, que ninguém consegue escapar dela, e que todos os chefes de seção falseiam suas informações, de forma a obter o máximo de recursos e favores pessoais, porque esses favores e esses recursos constituem os meios mediante os quais poderão dirigir seus serviços sem excessivos problemas e sem deixar-se distanciar por seus colegas. Ao mesmo tempo, eles fazem pressão para impedir que o chefe de divisão procure romper seu isolamento, estabelecendo relações mais estreitas com um ou outros dentre eles. Essa luta provoca imediatamente acusações de favoritismo e, geralmente, resulta em prejuízo de todos. (CROZIER, 1981, p. 60)

Observa-se que os chefes de divisão passam a depender das informações dos chefes de seção, ficando isolados dos problemas que ocorrem no dia-a-dia e condenados a depender de informações deturpadas fornecidas pelos chefes de seção. Desta forma, tendem a tomar decisões que sejam impessoais, baseadas nas normas e regulamentos da Agência, do que decisões pautadas sobre uma apreciação real dos fatos. Portanto, em função dessas circunstâncias, compreende-se porque as funcionárias tendem a atribuir as responsabilidades pelas dificuldades relacionadas à execução do trabalho aos chefes de divisão (CROZIER, 1981).

Assim, Crozier (1981) afirma que existe uma prática na organização, em que todos os membros da Agência sentem uma grande repulsa as situações que possam colocá-los de alguma forma sob a autoridade direta e controle dos níveis hierárquicos superiores. Desta forma, as regras e a rotina do trabalho passam a ter uma função de proteção dos escalões inferiores, pois é devido às mesmas que um superior fica praticamente impossibilitado de intervir nos assuntos pertencentes aos escalões inferiores, isolando-o e garantindo assim uma certa independência das categorias inferiores.

O estudo do *Monopólio* desperta um grande interesse em Crozier (1981), exatamente por ser uma organização que não sofre a maior parte das pressões externas que habitualmente influenciam uma empresa, fazendo que o Monopólio tenda principalmente a desenvolver-se em função das exigências de seu sistema interno. Portanto, esta característica do Monopólio contribui para que possa ser feita

uma pesquisa em situação natural, observando-se, de uma forma mais clara e acentuada, os meios humanos internos que influenciam no funcionamento da organização. O sociólogo salienta que a pesquisa feita no

Monopólio Industrial nos permitirá explorar, agora mais diretamente, as origens e as condições do desenvolvimento do fenômeno burocrático. Graças às condições singularmente particulares que acabamos de resumir, poderemos efetivamente abordar um novo problema, cuja importância, se bem se examina, aparece fundamental: o problema das relações de poder entre os indivíduos e entre os grupos, dentro de um sistema de organização. (CROZIER, 1981, p. 80)

Para conseguir compreender o funcionamento do sistema social do Monopólio, Crozier (1981) realizou a pesquisa dividindo-a em quatro etapas: primeiramente, analisou as atitudes e as reações dos funcionários com relação às regras do Monopólio, em segundo, estudou as relações hierárquicas formais, depois analisou as relações entre as categorias profissionais e por último estudou a forma como os funcionários se adaptavam a situação e ao seu papel na organização.

Ao analisar as atitudes e as reações dos empregados com relação às regras da organização, o autor percebeu que o sistema social das oficinas pertencentes ao Monopólio é organizado em três dimensões. Assim, a primeira dimensão corresponde aos dados técnicos e organizacionais, a segunda às relações formais de autoridade e a terceira às relações entre grupos de diferentes categorias estratificadas funcionalmente.

Como dados técnicos entendem-se todas as pressões formais feitas pelo Monopólio, que decorrem em função do jogo existente entre as exigências técnicas e as regras burocráticas. Assim, para Crozier (1981) o sistema de autoridade formal não corresponde às pressões, mas sim às relações que têm um caráter muito mais “cultural”, determinado, em parte, pelos objetivos funcionais da empresa. Por fim, as relações de grupo introduzem novos elementos por meio da luta entre as diversas categorias funcionais e hierárquicas pelo poder, em função de sua cooperação indispensável.

As pressões de natureza técnica e organizacional que ocorrem no Monopólio gravitam em torno da carga de trabalho, da mecanização e do ritmo das máquinas e

das regras de antiguidade que determinam a distribuição e promoção dos funcionários nos postos de trabalho (CROZIER, 1981).

Quanto à carga de trabalho, as normas de produção, de salários-base, de distribuição de bonificações ou prêmios relacionados a produção são fixados de forma rigorosa, não dando espaço de qualquer entendimento entre a direção do Monopólio e seus trabalhadores. Assim, os operários que trabalham junto as máquinas recebem uma percentagem fixa e uniforme de salário/hora para uma produtividade de 85%, estabelecida pelas normas. Quando não atingem este mínimo sofrem penalizações e se ultrapassarem o 100% ganham bonificações em função da quantidade de peças excedentes produzidas. Entretanto, os funcionários controlam a produção de forma que ela nunca ultrapasse e nem fique abaixo dos 100% (CROZIER, 1981).

A importância que os empregados do Monopólio concedem a mecanização do universo técnico surpreende Crozier (1981). Os funcionários entrevistados pelo sociólogo reclamavam de serem reduzidos a robôs em benefício do Estado. A grande maioria dos empregados acreditava que a mecanização leva ao desemprego, negando qualquer possibilidade da mesma beneficiar o trabalho realizado por eles. Verificou-se que a atitude negativa dos funcionários frente a mecanização era uma atitude aprendida, ou seja, os operários novos no Monopólio têm atitudes muito mais moderadas e favoráveis para com a mecanização do que os mais antigos. Assim, a hostilidade frente à mecanização é uma construção dos operários mais integrados ao sistema social do Monopólio, aliás, quanto mais os operários aderem ao sistema de antiguidade, mais se tornam hostis à mecanização.

Os conflitos de relações humanas, mais freqüentes, entre as pessoas de uma mesma categoria são os decorrentes da distribuição dos postos de trabalho e das transferências temporárias entre os postos, quando se muda a produção ou quando ocorre a indisponibilidade de alguma máquina. Isto ocorre devido estes problemas serem resolvidos dentro dos limites estritamente disponíveis pelo “regulamento de antiguidade”, que acabou transformando-se em uma norma ou código dentro do Monopólio. Quanto maior o tempo de serviço, menor é a hostilidade para com o “regulamento de antiguidade” (CROZIER, 1981). Portanto,

quaisquer que sejam os motivos que nossos entrevistados possam ter para queixar-se da aplicação do regulamento, é em todo caso surpreendente ver que sua opinião a esse respeito constitui uma das maiores origens de suas atitudes divergentes.

1. Essa opinião, á primeira vista, está ligada às atitudes referentes às normas. Quanto mais descontentes estão os operários da aplicação do regulamento, tantas mais são as probabilidades de que sejam também hostis às normas.

2. O descontentamento sobre a aplicação do regulamento está muito diretamente relacionado com os sentimentos em relação aos colegas de trabalho. Entre os operários mais 'camaradas' somente encontramos 44% que se encontrassem descontentes, contra 17% entre os que o são menos.

3. Ele também influencia muito consideravelmente a opinião que a fábrica merece. Quarenta e nove por cento dos que dizem ser ela 'uma boa casa' se mostram satisfeitos, contra 25% dos que estimam não sê-lo.

4. Finalmente, quantas mais são as queixas sobre a freqüência das paradas das máquinas e do mau funcionamento do serviço de manutenção, mais são as probabilidades de os operários se mostrarem descontentes com a aplicação do regulamento. (CROZIER, 1981, p. 103-104)

A subcultura operária do Monopólio encontra-se em oposição direta com os objetivos da organização, bem como, com os objetivos particulares das direções. Implica numa idealização do passado, de opiniões pessimistas sobre o presente, de uma depreciação do futuro e de uma desconfiança da direção do Monopólio. Porém, o que seria subcultura operária para Crozier (1981)? Como subcultura operária o autor entende ser uma série de atitudes, idéias e valores, que não podem ser estudados e analisados por respostas individuais dos operários, nem como um produto da ação direta de fatores gerais dos níveis hierárquicos, ou seja, trata-se ao "mesmo tempo de um desenvolvimento coletivo inseparável da vida de grupo, e um desenvolvimento autônomo que depende, antes de tudo, da situação específica do grupo operário dentro das regras do Monopólio" (CROZIER, 1981, p. 110).

Assim, a autoridade formal nas fábricas do Monopólio concentra-se no diretor e diretor-adjunto, sendo que os chefes de oficina aplicam as regras, de uma forma limitada, e os funcionários da manutenção têm um grande poder oculto e ilegítimo nas oficinas. Desta forma, as decisões formais podem somente ser feitas no topo hierárquico do Monopólio, proporcionando um poder devido a certa discricionariedade de interpretação dos regulamentos e normas da organização que os mesmos possuem (CROZIER, 1981).

Entretanto, Crozier (1981) entende que esta centralização de todos os poderes na diretoria provoca ao mesmo tempo uma grande perda da própria autoridade, ou seja, tudo caminha para o diretor e apenas ele tem o poder legítimo. Contudo, a autoridade que possui é ambígua, sendo simultaneamente absoluta e parálitica. Assim, o diretor é a pessoa em toda a fábrica que tem o pleno direito de tomar decisões, só que este poder não lhe dá grande influência junto aos membros da organização, pois o diretor não pode tomar decisões que não sejam impessoais e estejam de acordo com todos os privilégios individuais. Portanto, “o diretor não tem possibilidades de manipular seus subordinados nem influir ou recusar lhes recompensas, já que ele está despidido desse poder excessivamente pessoal” (CROZIER, 1981, p. 112). Torna-se um prisioneiro do próprio sistema que lhe concede toda a autoridade formal, encontrando-se desarmado em virtude da própria centralização que é a “essência do seu poder” (CROZIER, 1981, p. 112).

Desta forma, o funcionamento do Monopólio não é automaticamente garantido pela simples aplicação de regras, sendo que os diretores devem manter toda a pressão possível para conseguirem atingir os melhores resultados. Entretanto, o tipo de influência que possuem é formal, assemelhando-se a uma influência tipicamente judiciária, sendo que é esta influência que eles têm para conseguir o esforço dos membros da organização em termos de produtividade. Portanto,

a lógica desse conjunto de relações nos parece, em resumo, pouco mais ou menos a seguinte: a independência conseguida pelos operários torna pouco menos que impossível exercer pressões diretas sobre eles; desde que obedeçam as regras, eles estão seguros. Porém, infelizmente, a existência das regras não é suficiente; é assim mesmo necessário que sejam observadas por todos e que a legalidade seja respeitada; o pessoal tem necessidade de que alguém mantenha a ordem, como também necessita que alguém lhe assegure a existência de um objetivo coletivo, e reconheça sua importância para atingir esse objetivo. A autoridade formal, por conseguinte, reveste um caráter indispensável para o pessoal. A existência dessa necessidade e dessa exigência tende a inverter a situação e entregar aos diretores um pouco do seu arbítrio. Quando eles são capazes de perceber bem a natureza de sua contribuição para sistema social da fábrica, recuperam sua capacidade de recompensar e de sancionar e, portanto, de exercer essa influência. A retração, o isolamento e a distância podem, efetivamente, constituir um meio de governar. (CROZIER, 1981, p. 122-123)

Tendo analisado os dados técnicos e o sistema de autoridade formal, resta agora abordar as relações dos grupos do Monopólio. Vale lembrar, que no Monopólio existem três categorias profissionais: os operários da produção, os da manutenção e os chefes de oficina. Assim, esta análise servirá “como ponto de partida para estudar os modelos de comportamento impostos aos indivíduos no seio de cada uma das categorias, e propor uma primeira interpretação do mecanismo das relações de poder que regem o equilíbrio do sistema social” (CROZIER, 1981, p. 125).

A relação dos operários com os seus chefes de oficina (quadros subalternos), não se caracterizam como sendo um problema de autoridade, mas como um problema de confiança, ou seja, as relações entre eles são cordiais e a sua fragilidade está no grau de confiança que os subordinados podem depositar em seus chefes, algo muito semelhante do que ocorre na Agência. Assim, a relação que os operários de produção têm com os chefes de oficina, não exerce nenhuma influência na capacidade de adaptação dos mesmos na organização, sendo que as reclamações dos operários direcionadas aos seus chefes de oficina são do tipo afetivo (CROZIER, 1981).

Entretanto, as relações dos chefes de seção com os seus operários não são de natureza afetiva. Crozier (1981), constata que tanto os chefes de oficina como os chefes de seção não demonstram uma grande consideração para com os seus operários. Os mesmos consideram seus operários negligentes, irresponsáveis e descuidados. Contudo, os chefes de oficina tratam os seus operários com um certo paternalismo benevolente, apesar de superficial, em oposição a tolerância cordial dos operários.

As relações entre os operários de produção e os de manutenção são marcadas por um clima de tensão e afetividade, típico das situações em que exista algum tipo de dependência e das relações entre superior e subordinado. O que chama a atenção de Crozier (1981) é que este tipo de relação não deveria existir, pois os operários de produção não têm de forma oficial nenhuma relação hierárquica com os de manutenção.

Quando os operários foram entrevistados por Crozier (1981), as respostas para as perguntas diretamente relacionadas com os operários da manutenção foram respondidas de forma impessoal e neutra, fato que demonstra uma tensão oculta, sendo que quando mais os operários dependem do serviço de manutenção para manterem suas máquinas de trabalho em funcionamento, mais eles tentam esconder os seus ressentimentos para com os operários da manutenção. Assim, os conflitos camuflados entre os operários de fabricação e de manutenção ocorrem principalmente pela situação de dependência dos operários da produção, que não podem manifestar expressamente e claramente a sua insatisfação com os da manutenção, pois se o fizerem podem sofrer algum tipo de retaliação. Há, portanto, uma tensão forte entre os operários de produção e manutenção, que, no entanto, é reprimida e difícil de expressar. Entretanto, os operários de manutenção têm uma vaga consciência deste fato, mas confirmam a existência do conflito, agindo como se fossem e tivessem um papel superior na fábrica, em comparação com os operários da produção (Crozier, 1981).

As relações entre os chefes de oficina e os operários de manutenção têm uma particularidade. Ambos encontram-se em igualdade, sendo as suas relações abertas, permitindo que possam expressar suas opiniões sem quaisquer restrições. Porém, são muito mais tensas e afetam de forma pessoal e emocional os indivíduos envolvidos, de modo que o fato de seus sentimentos poderem ser abertamente manifestados faz com que o conflito seja de conhecimento público (Crozier, 1981).

Crozier (1981, p. 152), salienta que “os comportamentos e as atitudes dos indivíduos e dos grupos no seio de uma organização não podem ser interpretados sem referir-se às relações de poder existentes entre eles”. Tendo em vista que o desenvolvimento de uma organização burocrática, fortemente baseada na impessoalidade e nas regras formais, tem como principal intuito eliminar as relações de poder e de dependência, criando desta forma um sistema de gestão que enfatize muito mais a administração das coisas do que dos homens. “O ideal da burocracia é um mundo no qual todos os participantes estejam ligados através de regras impessoais e não por ordens arbitrárias ou influências pessoais” (CROZIER, 1981, p. 153). Assim,

a extensão geral das regras, a previsibilidade de todos os comportamentos no seio da organização, e a impossibilidade de intervenção através dos diversos escalões hierárquicos, debilitam consideravelmente a importância da cadeia formal de comando, que assim perde realmente a essência do seu poder. Esta perda de poder, tal como acontece no caso da Agência de contabilidade, e pelas mesmas razões, vai acompanhada de uma cordialidade relativa e de uma grande indiferença entre os escalões que estão em contato imediato. Os chefes de oficina são passivos e os operários tolerantes. O único necessário que resta a fazer é garantir a ordem das coisas e dar legitimidade suficiente ao conjunto do sistema, e essa função, visto ser da incumbência do diretor e do seu adjunto, lhes devolve realmente alguma influência; porém é preciso salientar que, contrariamente ao que possa parecer, a centralização que se desenvolveu na própria lógica desse sistema torna difícil o exercício do poder pessoal. (CROZIER, 1981, p. 153-154)

Portanto, os problemas de poder não podem ser eliminados por meio da linha hierárquica oficial, sendo que podem ser encontrados mesmo onde não exista uma linha hierárquica, como no caso entre os operários da produção e da manutenção, onde ocorrem os mesmos sinais de dependência de uma relação hierárquica normal. Os grupos disputam entre si o *status* dentro do Monopólio, o que cria um clima de incerteza em um mundo onde tudo apresenta-se como previsto (Crozier, 1981).

A combinação entre um sistema de regras impessoais com uma ausência total de possibilidades de promoção devido os regulamentos de antiguidade, torna a cadeia hierárquica de comando mais fraca e permite preservar a independência de cada subordinado em relação aos seus superiores, gerando ao mesmo tempo novas frustrações por não conseguir resolver-se os problemas imediatos. A transformação de cada categoria profissional em uma forma de casta faz com que os indivíduos se submetam às pressões do grupo a que pertençam. Desta forma, a pressão do grupo atua como um substituto da pressão hierárquica. Assim, as relações interpessoais e intergrupais ocupam uma posição de destaque em uma organização burocrática, provocando um declínio da categoria instrumental frente a um crescimento das relações de afetividade. Qualquer mudança é extremamente difícil em uma organização, na qual a autoridade do tipo administrativo e judiciário é a única forma de autoridade reconhecida. Portanto, em torno das falhas do sistema de regulamentação desenvolver-se-á novas relações de poder, pois cada grupo tentará controlar os pontos estratégicos que constituam as diversas fontes de incerteza,

sendo que o sucesso na disputa pelo poder está diretamente ligado na habilidade de controlar estes pontos estratégicos (Crozier, 1981).

Assim, para Crozier (1981) a origem de todos os conflitos em suas mais diversas formas é a luta pelo poder dos grupos e indivíduos, de forma que para compreender-se as relações entre esses indivíduos e esses grupos torna-se primordial entender o que seria governo e poder. Portanto, para o sociólogo não existe uma organização que não tenha problemas de poder que geram conflitos constantes decorrentes desta luta pelo poder, como também não existe nenhuma organização em que estes conflitos não sejam controlados e limitados por meio de um controle social.

O Monopólio é governado por três princípios gerais: igualdade, hierarquia e impessoalidade. O princípio igualitário tem como principal fundamento a importância e aplicação rigorosa da “regra” de antiguidade, o que faz com que todos os membros do Monopólio ao atingirem um determinado nível hierárquico, tenham passado e preenchido praticamente as mesmas funções. O princípio hierárquico que causa a separação, provocando a divisão do pessoal em categorias inimigas e incapazes de comunicarem-se entre si. Por último, o princípio da impessoalidade das regras e dos procedimentos, por meio do qual torna-se possível reduzir ao máximo qualquer arbítrio humano (CROZIER, 1981). Aparentemente os princípios de igualdade e separação hierárquica parecem ser contraditórios. Contudo, ambos atuam no sentido de eliminar qualquer tipo de intervenção humana na organização, atuando como se fossem princípios complementares (CROZIER, 1981).

É a partir desses princípios que o isolamento e a rigidez dos papéis irão se desenvolver. A aplicação estrita da igualdade e da antiguidade vai suprimir qualquer ocasião de disputa entre os indivíduos, no interior de cada categoria. O recrutamento por concurso e no exterior vai separar essas categorias e impossibilitá-las de resolver os conflitos que os problemas de poder vão suscitar entre elas. A vontade de eliminar, junto com as causas da inquietude, qualquer arbítrio humano, deveria, é verdade, agir como um meio de defesa contra as possíveis disputas, já que o que se procura, no fundo, é suprimir qualquer relação de poder. (CROZIER, 1981, p. 206)

Contudo, os estudos de Crozier (1981) demonstram que esta pretensão é inútil, pois as relações de dependência não podem ser eliminadas de uma forma banal do seio

das organizações. Entretanto, o controle social impõe certos limites, ou seja, a luta pelo poder tem a sua regra. Nesta luta, determinados privilégios de outros grupos não podem ser ameaçados, pois os mesmos são necessários para que os privilégios dos seus adversários sejam mantidos.

Duas forças atuam neste sentido: primeiramente, a percepção que os grupos têm que não é possível ir muito longe, pois os privilégios desfrutados pelo grupo dependem em sua maioria da manutenção do sistema, e conseqüentemente um respeito no sentido de manter-se a ordem e a autoridade da diretoria como a instância de arbítrio supremo. Em segundo, um sentimento amplamente difundido pelos indivíduos e grupos, apesar de timidamente expressados, de que todas as realizações do Monopólio e também os seus procedimentos, devam obedecer às práticas e costumes do resto da sociedade. “A primeira série de forças permite compreender que o sistema possa funcionar no plano da rotina, e a segunda série permite compreender por que as mudanças e os progressos podem ocorrer, apesar da força da rotina [...]” (CROZIER, 1981, p. 207). Entretanto, o autor salienta que embora as características materiais permitam que as regras do jogo possam ser alteradas, ou seja, o isolamento e a rigidez das funções, a impessoalidade das regras do jogo e a resistência à mudança ainda prevalecem.

2.2.3 A Teoria sobre o Poder em Crozier

Crozier (1981), demonstra que, na prática, apesar da tendência dos racionalistas em eliminarem qualquer relação de poder na organização por meio de regras estritas que prescrevem como devem ser o comportamento dos membros da organização, para assim tentar eliminar qualquer liberdade de atuação dos mesmos, as organizações sempre serão permeadas por relações de poder. O comportamento dos atores sociais não pode ser facilmente previsto. Determinados grupos e indivíduos sempre irão criar mecanismos de negociação e pressão, ou seja, relações de poder. Assim, Crozier (1981, p. 234) define o poder da seguinte forma:

o poder de A sobre B depende da previsibilidade do comportamento de B para A, e da incerteza em que B se encontra no tocante ao comportamento de A. Na mesma medida em que as próprias necessidades da ação criam situações de incerteza, os indivíduos

que devem enfrentá-las se encontram em posição de poder sobre os que serão afetados pelos resultados de sua escolha para resolvê-las.

Toda tarefa possui um certo grau de incerteza na sua execução. Assim, devido a esta incerteza na execução do trabalho, até o mais humilde dos funcionários terá a possibilidade de usar um poder discricionário, ou seja, os fatores de incerteza afetam a própria execução da tarefa. Entretanto, as regras impostas têm como principal intuito reduzir este arbítrio ou discricionariedade dos subordinados, criando uma margem de tolerância para a atuação de alguma discricionariedade. Portanto, é impossível suprimir completamente o poder discricionário dos subordinados na execução de suas tarefas mesmo em organizações com regras, normas e hierarquias rígidas. Desta forma, os membros da organização, inclusive os operários, procuram introduzir uma imprevisibilidade em seu comportamento, para assim obter um pouco de poder no processo de negociação e luta com os demais membros ou grupos (CROZIER, 1981).

Assim, a partir das situações de incerteza que necessitam e exigem a ação humana, surgirão dois tipos de poder: poder de perito e poder hierárquico funcional. Poder de perito é o poder que o indivíduo possui em função de suas habilidades pessoais para controlar uma determinada fonte de incerteza que influencia o funcionamento de toda a organização. O poder hierárquico funcional é o poder que alguns indivíduos possuem em função do cargo que ocupam na hierarquia organizacional, para por meio dele controlar o poder do perito (CROZIER, 1981).

Desta forma, observa-se que em Crozier (1981) e Crozier e Friedberg (1990) até os membros mais humildes da organização dispõem de um mínimo de poder sobre as pessoas que dependam de alguma forma de suas decisões para atingirem o sucesso que almejam, mesmo que este poder seja extremamente variável ele nunca será ausente.

Assim, os gestores possuem o poder formal para tomar decisões, além de um poder informal para que possam negociar com cada membro e cada grupo da organização, para fazer com que os mesmos aceitem as decisões. Portanto, os gestores têm o poder de estabelecer regras gerais, ao mesmo tempo em que têm o poder de fazer

exceções ou vista grossa para os regulamentos. “A estrutura formal e as relações informais se complementam e se completam, dentro dessa perspectiva, e não podem ser estudadas, a não ser em conjunto e à luz das condições objetivas da luta pelo poder” (CROZIER, 1981, p. 241). Sendo que, o poder de arbitragem sempre tenderá a unir-se ao tipo de incerteza do qual mais tenha alguma dependência a vida da organização (CROZIER, 1981; CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Crozier (1981) e Crozier e Friedberg (1990), abandonam a tradição dos estudos organizacionais pela busca de um modelo mecanicista que intenta criar um sistema racional capaz de eliminar as relações de poder em uma organização e trabalha com a idéia de um modelo estratégico, baseado nas relações de poder. Nesta busca, o sociólogo procura construir uma teoria sobre o poder nas organizações, sugerindo três hipóteses sobre as formas de controle social e as relações de poder, ou seja, os modos de governo ou regimento dentro de um contexto de um equilíbrio dinâmico:

1. Quanto mais dinâmico e complexo é o sistema de relações de poder e negociação, tanto mais o controle social tende a ser exercido conscientemente pela direção, em lugar de sê-lo pela pressão direta do meio (o qual, evidentemente, não significa que a direção deixe de utilizar a pressão do meio, sempre que o estima necessário).
2. Os limites estabelecidos conscientemente por uma direção à liberdade de negociação dos grupos e dos indivíduos são geralmente muito mais estreitos que os limites naturais devidos à pressão do meio; as disputas de facções e as lutas entre categorias se desenvolvem mais facilmente nas organizações com relações de poder estáveis e simples.
3. Os sistemas de equilíbrios dinâmicos são muito mais favoráveis para a mudança, já que a pressão exercida para eliminar as fontes de incerteza não pode ser contraposta pela resistência de grupos poderosos decididos a defender a fonte do seu poder. (CROZIER, 1981, p. 252)

Poderia-se imaginar que o desenvolvimento de equilíbrios dinâmicos ocorre muito mais facilmente em uma organização pública, exatamente por não estarem sobre a influência de forças externas, como no caso do Monopólio. Entretanto, podem existir numerosas organizações privadas que, em virtude de uma tecnologia estável e possibilidade de efetuarem constantes negócios com lucro, podem estar tão bem protegidas quanto o Monopólio (CROZIER, 1981).

Crozier (1981) e Crozier e Friedberg (1990), defendem que não se pode explicar os problemas, o desenvolvimento e a persistência dos processos burocráticos sem

levar-se em conta os problemas de governo. Qualquer ação coletiva exige que cada um dos participantes possa contar com uma certa regularidade de seus parceiros, ou seja, qualquer organização, independente de seus objetivos, estrutura e importância, exige de seus funcionários uma certa conformidade. Assim, o problema fundamental do governo de uma organização é obter a conformidade necessária de seus membros.

Entretanto, para obterem tal conformidade, as organizações utilizam pressão direta ou apelam a boa vontade de seus empregados. Contudo, Crozier (1981) denomina de organizações modernas, aquelas que utilizam meios indiretos de governo, tais como: estrutura da comunicação, disposição dos postos de trabalho, estímulos econômicos, organização dos círculos de produção, etc. Assim, o aspecto punitivo da exigência de conformidade pela direção tende a declinar. Só que, ao invés dos meios tradicionais de pressão que têm um aspecto punitivo, a pressão deve ser utilizada dentro de limites precisos, sendo que os membros da organização não têm mais necessidade de enxergá-la operar, para compreender as regras que ela quer impor.

Crozier (1981) inova ao afirmar que a exigência de conformidade não funciona em um único sentido. Os subordinados utilizam-se também da conformidade para provocar um comprometimento da direção, para que desta forma possam proteger-se contra ela. “Os subordinados aceitam entrar no jogo que lhes é imposto, na medida em que possam utilizá-lo em seu próprio interesse, tirando partido dele para, por exemplo, obrigar à direção a respeitar sua autonomia pessoal” (CROZIER, 1981, p. 270).

As organizações tendem a querer fugir e escapar da realidade. Seja em um ambiente de mercado incerto ou estável esta tendência sempre irá existir. Por exemplo, pode ser que em um mercado incerto as organizações mantenham-se resistentes a mudanças, implicando em mais conformidade e rigidez, na medida em que considere como inútil qualquer tentativa de adaptação a situações completamente imprevisíveis, da mesma forma que a ausência de incerteza pode proporcionar a organização prever em todos os seus detalhes quais deverão ser as suas atitudes, levando-a também a uma rigidez (CROZIER, 1981). Contudo, tais

condutas de fuga não podem durar muito, pois as organizações têm que considerar seus erros e corrigi-los para continuarem existindo. É deste processo que Crozier (1981, p. 272-273) define o que seria uma organização burocrática para ele.

Nós propomos chamar 'sistema burocrático de organização' qualquer sistema de organização no qual o circuito 'erros-informações-correções' não funcione satisfatoriamente, e onde, por esse motivo, não exista a possibilidade de uma rápida correção e readaptação dos programas de ação, em função dos erros cometidos. Em outros termos, *uma organização burocrática seria uma organização que não consegue corrigir-se em função de seus erros*. Os modelos de ação 'burocráticos' aos quais essa organização obedece, tais como a impersonalidade das regras e a centralização das decisões, estão tão bem estabilizadas que chegaram a ser parte integrante do seu equilíbrio interno, de forma que, quando uma regra não permite desenvolver adequadamente as atividades prescritas, a pressão resultante dessa situação disfuncional não leva ao abandono dessa regra, senão ao contrário, contribui para sua extensão e reforço.

Assim, existe um círculo vicioso burocrático, com quatro traços característicos que explicam a rigidez das rotinas observadas nas pesquisas junto a Agência e o Monopólio: extensão do desenvolvimento de regras impessoais, centralização das decisões, isolamento de cada categoria hierárquica conjuntamente com a pressão do grupo sobre o indivíduo e as relações de poder paralelas ao redor das áreas de incerteza (CROZIER, 1981).

Desta forma, a principal característica de um sistema de organização burocrático consiste em que os resultados ruins, as dificuldades e as decepções causadas pelos seus traços característicos, desenvolvem novas pressões, que por sua vez reforçam o clima de impessoalidade e centralização. Portanto, um sistema de organização burocrática "é um sistema de organização cujo equilíbrio descansa na existência de uma série de círculos viciosos relativamente estáveis, que se desenvolvem a partir de um clima de impessoalidade e centralização" (CROZIER, 1981, p. 281).

Assim, Crozier (1981, p. 288) conclui que um sistema burocrático organizacional não se caracteriza apenas como sendo um "sistema que não se corrige em função de seus erros, mas também é um sistema excessivamente rígido para adaptar-se em crise às transformações que a evolução acelerada das sociedades industriais torna a cada vez mais imperativas".

O poder é a possibilidade de alguns indivíduos ou grupos influenciarem outros indivíduos ou grupos. Assim, o poder é algo relacional e estratégico, ou seja, agir sobre um indivíduo é entrar em relação com ele, sendo uma relação onde se desenvolve o poder de uma pessoa A sobre uma pessoa B (CROZIER; FRIEDBERG, 1990). Portanto,

o poder é, pois, uma relação e não um atributo dos atores. Não pode manifestar-se – e em consequência faz-se restritivo para uma das partes presentes – mas que mediante o início de uma relação que enfrenta a dois ou mais atores, dependentes um do outro, no cumprimento de um objetivo comum que condiciona seus objetivos pessoais. Para ser mais preciso, não se pode desenvolver mais que a partir do intercâmbio dos atores comprometidos em uma determinada relação, pois na medida em que toda relação entre duas partes supõe intercâmbio e adaptação entre ambas, o poder está inseparavelmente ligado a negociação: *é uma relação de intercâmbio, portanto de negociação*, em que estão comprometidas pelo menos duas pessoas. (CROZIER; FRIEDBERG, 1990, p. 55-56)

Assim, pode-se afirmar que o poder é uma relação instrumental, não transitiva e uma relação recíproca, porém desequilibrada. Instrumental devido simplesmente salientar que, como toda relação de negociação, o poder não é mais do que um instrumento, um fim que motiva o ajuste dos recursos dos atores (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Mas, o poder também é uma relação não transitiva, ou seja, se uma pessoa A obtém com facilidade uma ação X da pessoa B e, se B consegue obter a mesma ação da pessoa C, é possível que A possa obter tal ação de C também. Contudo, se o poder é inseparável dos atores envolvidos em uma relação, também o é das ações demandadas, melhor, cada ação constitui um convite específico por meio do qual insere-se uma relação de poder particular. Desta forma, A poderá facilmente obter de B a ação X, mas poderá ter mais dificuldade de obter uma relação Y, como não poderá obter uma ação V, que contrariamente, outra pessoa poderá obter com facilidade a ação V de B (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Entretanto, o poder é uma relação recíproca, porém desequilibrada. Recíproca porque ocorre por meio de um intercâmbio ou negociação. Assim, se uma das partes presentes na relação não tem recursos para comprometer-se em uma relação, não tem nada para intercambiar, sendo assim, não pode entrar em uma relação de poder propriamente dita. Se as pessoas A e B têm as mesmas bases de poder no jogo e

conseqüentemente seu intercâmbio está em igualdade, não existe uma razão para considerar que uma das pessoas se encontra em situação de poder em relação à outra, mas se o intercâmbio desequilibra-se em favor de uma das pessoas envolvidas, então surge uma relação de poder (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Assim, o poder pode precisar-se como uma relação de intercâmbio, e por tanto recíproca, mas em que os termos do intercâmbio favorecem mais a uma das partes envolvidas. É uma relação de força da qual um pode obter mais vantagem que o outro, mas em que, do mesmo modo, um não está totalmente desvalido frente ao outro. (CROZIER; FRIEDBERG, 1990, p. 58).

As fontes e os fundamentos do poder são os trunfos, os recursos e as forças de cada uma das partes envolvidas, em resumo, sua potência. Assim, quanto mais recursos um indivíduo ou grupo possuir a sua disposição, de forma que, lhe permita manter o seu poder sobre outro indivíduo ou grupo e quanto maior a sua imprevisibilidade de ação para o grupo que se encontra submisso, maior será o poder. Portanto, o poder reside na margem de liberdade de que dispõe cada um dos participantes comprometidos na relação de poder, isto é, em sua maior ou menor possibilidade de recusar a ação que o outro lhe demande. Desta forma, a riqueza, a força, o prestígio e a autoridade, ou melhor, os recursos que uns possuem e outros não intervenham somente na medida em que estes lhes proporcionem uma liberdade de ação maior (CROZIER; FRIEDBERG, 1990). Assim, o sociólogo acredita, de forma semelhante a Mintzberg (1992, 1995), que a vontade pessoal de cada agente determina a sua atuação na relação de poder, demonstrando uma visão intimista do que seria subjetividade.

O poder de um indivíduo ou de um grupo está relacionado com a amplitude da zona de incerteza que torne imprevisível o seu próprio comportamento e permita-lhe controlar os demais agremiados. Contudo, não importa qual seja a zona de incerteza, mas ela tem que estar relacionada com o problema a resolver e aos interesses dos grupos que participem do jogo. Resumindo, tem que ser uma zona de incerteza de cuja existência e controle condicionem a capacidade de ação dos envolvidos (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Portanto, os jogadores tentarão ampliar o máximo possível a sua margem de liberdade e de arbítrio para conservar o mais aberto possível o leque de possíveis

influências, ao mesmo tempo em que tentarão restringir a margem de liberdade de seus opositores e adversários, limitando seus comportamentos em ações que sejam facilmente reconhecíveis de antemão (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Desta forma, para analisar-se uma relação de poder torna-se importante verificar quais são os recursos que cada parte envolvida dispõe, ou seja, quais os trunfos que permitem em uma determinada situação ampliar a sua margem de liberdade, bem como quais são as limitações estruturais em que se inscreve esta relação de poder (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Assim, as normas e estruturas hierárquicas de uma organização servem para subtrair estes jogos de poder entre os atores, para desta forma limitar a margem de manobra de cada um dos jogadores, reduzindo a liberdade de ação dos atores. Portanto, situando os atores em um campo social estruturado, mostrando-lhes de que forma estão delimitadas as capacidades estratégicas pela posição social que o ator conserva, surge o que o sociólogo denomina de poder social, potência ou influência social. O poder social, potência ou influência social pode ser definido como sendo a maior capacidade de um jogador estender o campo de exercício de uma relação de poder de forma a levá-la para um terreno que lhe favoreça (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Contudo, é provável que as desigualdades sociais entre atores são um elemento fundamental para compreender o desenvolvimento de uma determinada relação de poder. Existem limitações estruturais particulares a uma determinada situação que podem atenuar e anular esta forma de poder. Assim, não basta apenas os atores terem recursos, mas é necessário que estes recursos que dispõem os atores sejam mobilizáveis na relação e pertinentes em relação com os objetivos dos outros atores (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Toda ação está limitada pelas estruturas que caracterizam uma situação determinada de negociação. As características estruturais de uma organização delimitam o campo do exercício das relações de poder entre os seus membros, além de definirem as condições em que os membros podem negociar entre si, ou seja, as

estruturas de uma organização são as restrições que se impõem a todos os membros da mesma (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

A princípio, a organização permite o desenvolvimento das relações de poder. O poder não existe por si mesmo, somente se pode exercer em uma relação em que estão de acordo os atores, ou que estejam envolvidos com o cumprimento de uma tarefa determinada, por meio da qual se integram, mesmo que provisoriamente, em um conjunto organizado (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Assim, os atores não podem atingir seus próprios objetivos mais que por meio do exercício das relações de poder, mas ao mesmo tempo não podem exercer poder entre si quando perseguem objetivos coletivos cujas próprias restrições condicionam a forma direta das negociações. Portanto, as estruturas e as regras que dirigem o funcionamento oficial de uma empresa, são as que determinam os lugares onde podem desenvolver-se relações de poder (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

As estruturas definem os setores onde a ação dos atores é mais previsível e organizam procedimentos mais ou menos fáceis de serem controlados, ou seja, criam e circunscrevem zonas de incerteza que os grupos ou indivíduos tentaram controlar para utilizá-la em suas próprias estratégias, criando, assim, relações de poder ao redor da estrutura organizacional (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Portanto, o poder de um grupo ou indivíduo sobre outro depende da capacidade de ação dos indivíduos ou grupos e da capacidade de controlar uma fonte de incerteza que afete a capacidade da organização em alcançar seus próprios objetivos. Assim, quanto mais crucial for a zona de incerteza controlada por um indivíduo ou um grupo para o sucesso da organização, mais poder este grupo ou indivíduo terá (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Devido ao exposto, a organização tenta regularizar o desenvolvimento das relações de poder por meio de seu organograma e regulamento interno, tentando restringir a liberdade de ação dos indivíduos e dos grupos, condicionando profundamente desta forma as estratégias dos mesmos, introduzindo de duas formas um mínimo de previsibilidade no comportamento (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

A primeira forma de constituição de uma previsibilidade da ação dos membros de uma organização, consiste em afetar a capacidade de julgamentos de seus membros, determinando os recursos que podem ser utilizados em uma relação de poder. A outra forma atua no sentido de condicionar a vontade dos membros em utilizarem tais recursos para conseguirem suas estratégias. Nenhum recurso a disposição de um ator é igualmente pertinente e mobilizável dentro de uma determinada organização, pois a organização descarta alguns e valoriza outros, segundo os seus objetivos e a natureza das atividades que derivem deles (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Por último, vale lembrar que a organização, por meio de sua estrutura, concede a alguns de seus membros uma autoridade legítima sobre outros, ou seja, outorga poderes específicos de sanção ou de recompensa, pondo nas mãos de alguns seus próprios recursos e trunfos que podem reforçá-los na negociação com os demais membros da empresa (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Assim, os trunfos que os membros da organização possuem na mão não são por si só necessários em uma relação de poder, seja este poder legítimo ou ilegítimo. Faz-se necessário que os mesmos os utilizem e aceitem comprometerem-se em relações de poder específicas (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Portanto, o poder em uma determinada organização só pode ser analisado comparando-se o desenvolvimento das relações de poder que ocorrem dentro dela, com as limitações impostas pela sua própria estrutura. Assim, é em torno das regras oficiais e do organograma organizacional que a empresa gera suas próprias fontes de poder (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Pode-se distinguir quatro fontes de poder, correspondentes aos diferentes tipos de fontes de incerteza pertinentes em uma organização: as que provêm do controle de uma competência em particular e da especialização funcional, as que se encontram ligadas às relações de uma organização com o seu exterior, as que surgem do controle da comunicação e da informação e as que provêm da existência de regras gerais da organização (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

A primeira fonte de poder é a mais aparente em uma organização e está relacionada com a existência de uma competência ou de uma especialização funcional difícil de ser dispensada pela organização. Assim, o *expert* é a única pessoa que sabe como as coisas devem ser feitas, dispondo dos conhecimentos e da experiência que lhe permite resolver os problemas cruciais para a organização (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

A segunda fonte está relacionada às incertezas que se desenvolvem em volta das relações entre a organização e o meio em que está inserida. Esta fonte relaciona-se com a primeira, tendo em vista que o controle do meio externo pode ser considerado como uma forma de perícia. As organizações estabelecem relações com os meios que as rodeiam devido depender deles para obter os recursos materiais e humanos necessários para o seu funcionamento, bem como, para vender os seus produtos ou serviços (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Entretanto, o poder não surge apenas das circunstâncias exteriores, da técnica, da tarefa e dos diversos problemas que surgem nas relações com o exterior. Surge também da utilização ativa por parte dos atores das posições que ocupam nos processos de funcionamento (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

A forma como a organização organiza a comunicação e os fluxos de informação entre suas unidades e seus membros, também cria poder. Desta forma, uma pessoa para realizar de forma satisfatória a sua atividade necessita de informação proveniente de outros postos hierárquicos em que se encontram outros indivíduos. Assim, o indivíduo que ocupa um posto em uma determinada rede de comunicação exercerá poder sobre esta pessoa, pois a forma em que suas informações são transmitidas afetará profundamente a capacidade de ação do destinatário, sendo que se torna difícil criar mecanismos regulatórios para evitar que a comunicação não seja feita com atraso, filtrada ou alterada, com o propósito de que um indivíduo ou grupo obtenha alguma vantagem estratégica com relação aos demais (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

A última fonte de poder é a utilização de regras organizacionais. As normas podem ser vistas como um constructo que se origina das outras fontes de poder, pois é uma resposta da direção da organização aos problemas que nascem com a existência das outras três fontes de poder. Assim, em princípio, as regras têm o objetivo de suprimir as fontes de incertezas (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Mas, paradoxalmente as regras e normas só não eliminam as incertezas como também criam outras que podem ser aproveitadas imediatamente por aqueles que tendem a obrigar a obediência das mesmas por todos os membros da organização e que são considerados como os reguladores do comportamento dos indivíduos. Normalmente admite-se que a regra é um meio que está nas mãos de um superior, para que ele possa obter uma conformidade do comportamento de seus subordinados. Tendo em vista que as normas prescrevem de uma forma precisa o que os subordinados devem fazer, reduzindo desta forma suas margens de liberdade e aumentando o poder do superior (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Entretanto, sempre surgem as negociações e as premiações que se geram em torno da aplicação das normas. O efeito racionalizador da regra não caminha em um só sentido (superior-subordinado). Pois além de diminuir a margem de liberdade do subordinado, atua da mesma forma com a margem de liberdade e arbitrariedade do superior, que pode exercer seu poder de sanção em circunstâncias muito precisas. Assim, ao mesmo tempo a regra torna-se um meio de proteção para os subordinados, que se refugiam nela contra o arbítrio de seu superior (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Portanto, ao reduzir a incerteza com relação ao comportamento dos subordinados, a regra cria outra incerteza, pois até que ponto os subordinados devem utilizá-las como proteção contra o arbítrio do superior. O poder da norma reside mais nas possibilidades de chantagem e negociação que são criadas em torno dela e as prescrições que emanam dela (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Verifica-se que uma determinada situação organizacional nunca limita totalmente a ação do ator, pois este sempre conserva uma margem de liberdade para realizar suas manobras. Assim, estudar uma organização como sendo relações de poder é

estudar as formas que os atores organizacionais manipulam as zonas de incertezas que têm para negociar, revelando, desta forma, uma segunda estrutura paralela ao organograma oficial da organização (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

2.2.4 SÍNTESE DA OBRA DE CROZIER

Crozier (1981), semelhantemente a Mintzberg (1992, 1995), tenta criar uma teoria sobre o poder. Suas pesquisas foram desenvolvidas junto a duas instituições públicas francesas denominadas pelo autor de Monopólio e Agência Parisiense de Contabilidade. O Monopólio é uma empresa estatal que produz um único produto, não possuindo concorrentes para o seu produto. A Agência é um órgão ligado ao Ministério das Finanças da França, sendo responsável pela análise de informações contábeis.

Assim, Crozier (1981, p. 6) define poder como sendo “relações que todo o mundo mantém com seus semelhantes para saber quem perde, quem ganha, quem dirige, quem influencia, quem depende de quem, quem manipula a quem e até que ponto”. Entretanto, para o sociólogo este jogo não ocorre de uma forma harmoniosa, possibilitando a existência de jogos de poder.

Portanto, o sociólogo acredita que o poder é uma relação instrumental, não transitiva e recíproca. O poder é uma relação, pois agir sobre um indivíduo é entrar em relação com ele. O poder é um instrumento utilizado em uma relação de negociação com o intuito de ajustar os recursos que os atores possuem (Crozier; Friedberg, 1990).

Contudo, é uma relação não transitiva devido o fato de que se uma pessoa **A** pode obter de uma pessoa **B** uma ação **X** e caso **B** consiga obter esta mesma ação da pessoa **C**, é muito provável que **A** possa obter a ação **X** de **C** também. Entretanto, para Crozier (1981) e Crozier e Friedberg (1990) o poder é inseparável dos atores envolvidos em uma relação. Assim, **A** pode ter dificuldade de obter de **B** uma ação **Y**, sendo que contrariamente, outra pessoa poderá obter com facilidade a ação **Y** de **B**.

Por fim, é uma relação recíproca, porém desequilibrada, devido ocorrer por meio de um intercâmbio ou negociação, ou seja, se uma das partes envolvidas em uma relação não tenha nada para intercambiar de maneira que não tenha recursos para envolver-se, caracteriza esta relação como não sendo uma relação de poder propriamente dita. Para ser uma relação de poder deve haver alguma reciprocidade ou intercâmbio entre as partes (CROZIER, 1981; CROZIER; FRIDBERG, 1990).

Desta forma, observa-se em Crozier a mesma visão intimista da ação do sujeito, bem como de uma subjetividade pessoal e indevassável encontrada em Mintzberg (1992, 1995). Assim, para o autor a participação de um sujeito em uma relação de poder depende da vontade do mesmo, sendo que esta vontade vem do seu interior, de sua personalidade ou seja, do seu íntimo.

Entretanto, vale salientar que para Crozier (1981) não basta apenas à vontade de um agente em participar de uma relação de poder para que a mesma se dê, pois toda relação de poder é uma relação recíproca. Portanto, para que ocorra uma relação de poder faz-se necessário que o sujeito possua uma das quatro fontes de poder existentes para Crozier e Friedberg (1990): o controle de uma competência em particular e especialização funcional, as relações de uma organização com o seu exterior, o controle da comunicação e da informação e as que provêm da existência de regras gerais da organização.

O controle de uma competência em particular e a especialização funcional é uma fonte de poder relacionada com a existência de uma competência ou de uma especialização da qual a organização dependa para sua existência. As relações da organização com o seu exterior são fontes de poder que surgem em função das incertezas que se desenvolvem em volta das relações entre a organização e o meio ambiente em que a mesma está inserida, desta forma, a organização estabelece relações como os meios que a rodeiam, pois depende deles para obter os recursos materiais e humanos necessários para a sua existência. Observa-se que existe uma relação entre o controle de uma competência e as relações da organização com seu exterior, pois esta tem a incumbência de fornecer os especialistas para a organização (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Os fluxos de comunicação que ocorrem dentro de uma organização são uma fonte de poder da qual as pessoas precisam para realizar de forma satisfatória suas atividades. Assim, caso algum ocupante de um posto hierárquico retenha uma informação que algum destinatário dependa para executar de forma correta uma tarefa ou tomar uma decisão, tal atitude dá uma vantagem estratégica para a pessoa que reteve tal informação (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Crozier (1981) afirma que apesar das estruturas hierárquicas e as normas organizacionais serem criadas com o intuito de evitar que surjam relações de poder ilegítimas, são elas próprias que criam uma zona de incerteza da qual os membros de uma organização vão utilizar-se para exercerem o poder. Desta forma, ao criar-se normas que prescrevem a forma precisa como os subordinados devem executar suas atribuições, tentando, assim, reduzir a margem de liberdade dos subordinados e aumentar o poder do superior, cria-se uma outra incerteza, pois os subordinados vão apoiar-se nestas mesmas regras para lutarem contra o arbítrio de seu superior.

Portanto, o poder reside na margem de liberdade de que dispõe cada um dos participantes comprometidos na relação de poder, isto é, em sua maior ou menor possibilidade de recusar a ação que o outro demande. É em torno das regras oficiais e do organograma organizacional que a empresa gera suas próprias fontes de poder, pois são as zonas de incertezas criadas pela estrutura e normas organizacionais que darão uma margem de liberdade para que os membros da organização possam estabelecer relações de poder. Assim, o poder de um grupo ou indivíduo sobre o outro depende da capacidade de ação dos mesmos, bem como da capacidade de controlar uma fonte de incerteza que interfira na capacidade da organização em alcançar seus próprios objetivos (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Desta forma, os jogadores envolvidos em uma relação de poder tentarão ampliar o máximo possível a sua margem de liberdade e de arbítrio para conservar o mais aberto possível o leque de possíveis influências, ao mesmo tempo em que tentarão restringir a margem de liberdade de seus opositores e adversários, limitando seus comportamentos em ações que sejam facilmente reconhecíveis de antemão (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

Assim, tendo-se analisado os principais aspectos e concepções do poder nas obras de Mintzberg e Crozier, para que se cumpram os objetivos descritos anteriormente para este trabalho, o próximo capítulo abordará a analítica de poder desenvolvida por Michel Foucault.

3 GENEALOGIA E PODER: A ANALÍTICA DE PODER DESENVOLVIDA POR FOUCAULT

3.1 A Emergência do Pensamento Genealógico de Foucault

Meu desejo, em todo o caso, era dar a um olhar tão agudo e imparcial uma direção melhor, a direção da efetiva história da moral, prevenindo-o a tempo contra essas hipóteses inglesas que se perdem no azul. Pois é óbvio que uma outra cor deve ser mais importante para um genealogista da moral; o cinza, isto é, a coisa documentada, o efetivamente constatável, o realmente havido, numa palavra, a longa, quase indecifrável escrita hieroglífica do passado moral humano! (NIETZSCHE, 1998, p. 13)

É em Nietzsche (1998) que se encontra o conceito de genealogia utilizado por Foucault (1979, 1987a, 1988, 1999b, 2003a, 2003c). Para entender o que é genealogia do poder em Foucault (1979), faz-se necessário entender o pensamento genealógico de Nietzsche (1998). Contudo, vale salientar que o pensamento genealógico não teve sua origem em Nietzsche. O próprio Nietzsche, ao estudar a procedência da moral, afirma que foi na genealogia desenvolvida por psicólogos ingleses, basicamente na obra de Paul Rée, que lhe despertou o interesse de divulgar suas idéias genealógicas (NIETZSCHE, 1998). Contudo, a genealogia nietzschiana é oposta a genealogia de Paul Rée. Enquanto esta prega a continuidade, a genealogia nietzschiana prega a descontinuidade da história. Para Nietzsche (1998) a história não é formada por cadeias de signos, que se sucedem e se substituem ininterruptamente de uma forma meramente casual.

A genealogia exige, portanto, a minúcia do saber, um grande número de materiais acumulados, exige paciência. Ela deve construir seus 'monumentos ciclópicos' não a golpes de 'grandes erros benfazejos' mas de 'pequenas verdades inaparentes estabelecidas por um método severo'. Em suma, uma certa obstinação na erudição. A genealogia não se opõe à história como a visão altiva e profunda do filósofo ao olhar de toupeira do cientista: ela se opõe, ao contrário, ao desdobramento meta-histórico das significações ideais e das indefinidas teleologias. Ela se opõe à pesquisa da 'origem'. (FOUCAULT, 1979, p. 15-16)

A genealogia nietzschiana não busca a origem histórica, pois a busca de uma origem pressupõe a existência de uma "essência", uma "verdade" que está esperando para ser encontrada, constituindo-se como algo estático que se deu em determinado momento. Essa busca captura o jogo de forças e a processualidade em um referencial fixo inicial (ANDRADE, 1999). Pelo contrário, genealogia é a busca da

proveniência, onde “não se busca um acúmulo evolutivo e ordenado de fatos, mas um conjunto de acidentes, de acontecimentos [...] a pesquisa da proveniência não funda, muito pelo contrário, ela agita o que se percebia imóvel, ela fragmenta o se pensava unido” (ANDRADE, 1999, p. 77).

Genealogia para Nietzsche é o oposto da filosofia socrático-platônica, que se baseia na metafísica, na busca de uma verdade, fazendo com que a verdade seja um ideal ascético a ser seguido. Em *Genealogia da moral*, Nietzsche (1998) critica a busca da verdade pelo homem, entendendo que, a verdade (conhecimento) é algo historicamente constituída.

Em algum ponto perdido deste universo, cujo clarão se estende a inúmeros sistemas solares, houve, uma vez, um astro sobre o qual animais inteligentes inventaram o conhecimento. Foi o instante da maior mentira e da suprema arrogância da história universal. (NIETZSCHE, apud FOUCAULT, 2003a, p. 13)

Sendo assim não existe verdade e valores para serem seguidos ou buscados por meio do conhecimento. A verdade é fruto de uma relação de forças, de um embate, de uma guerra, de uma construção histórica, algo que está em constante metamorfose. Conceber a vida como embate é, pois, concebê-la como uma relação de forças sempre em busca de dominar e sobrepujar umas às outras. “O fundamental da genealogia é avaliar que conjunto de forças produz um certo tipo de valor e qual direção este valor imprime à vida” (ANDRADE, 1999, p. 77). Qualquer força tende a querer aumentar sua influência, seu domínio. Entretanto, neste choque entre diversas forças, a força dominante não elimina as outras forças, mesmo que estas sejam contrárias a dominante, mas afirma uma diferença. Mas o que seriam estas forças? Como se relacionam?

Na medida em que a avaliação de qualquer configuração implica a avaliação das forças aí presentes, faz-se necessário uma compreensão dessas forças no pensamento nietzschiano. A força só existe no plural; ela efetiva-se no confronto com outras forças. Não se trata de algo que é impulsionado ou que haja objetivos a serem atingidos pela efetivação da força. Trata-se de *vontade de potência*, de um estender-se até o limite, manifestação de um ‘querer-vir-a-ser-mais-forte’, que se efetiva continuamente no embate com outras forças. (ANDRADE, 1999, p. 81, grifos nossos)

Vontade de potência é o que faz as forças moverem-se, lutarem entre si constantemente. Assim, a “essência” da vida é a vontade de potência.”A análise

genealógica considera a vida como vontade de potência mesmo quando ela é reativa, negativa, fraca, isto é, quando exprime uma vontade de nada, quando é niilista” (MACHADO R., 1999, p. 69). Sendo a vontade de potência a força da vida, conclui-se que a genealogia, seja qual for o objeto que a ela se aplique, será também uma teoria da vontade de potência (MACHADO R., 1999).

Através da má-consciência, do ressentimento e do ideal ascético, a vontade de potência tem sua direção modificada para o interior do homem. Nietzsche (1998) em *Genealogia da moral* define as características do niilismo: ressentimento, má-consciência e ideal ascético. “O ressentimento é o predomínio das forças reativas sobre as ativas. O ressentimento é alguém que nem age nem reage realmente; produz apenas uma vingança imaginária, um ódio insaciável” (MACHADO R., 1999, p.64). Assim, o homem produz culpa e culpados através da má-consciência. Por último, o ideal ascético transforma a vida em um erro, e que a verdadeiro sentido da vida está em um mundo além vida. “Para tornar-se desejável essa negação da vida, supõe a existência de outra vida, de um mundo do além, de um mundo supra-sensível” (MACHADO R., 1999, p. 66).

3.2 O Estudo Genealógico

Ursprung, Entstehung, Herkunft e Erfindung. Palavras alemãs que merecem destaque no estudo genealógico. *Ursprung* significa origem, palavra que Nietzsche (1998) evita utilizar em sua obra, substituindo-a por *Entstehung, Herkunft e Erfindung*. Nietzsche (1998) não quer pesquisar a origem como salienta Foucault:

Por que Nietzsche genealogista recusa, pelo menos em certas ocasiões, a pesquisa da origem (*Ursprung*)? Porque, primeiramente, a pesquisa, nesse sentido, se esforça para recolher nela a essência exata da coisa, sua mais pura possibilidade, sua identidade cuidadosamente recolhida em si mesma, sua forma imóvel e anterior a tudo o que é externo, accidental, sucessivo. Procurar uma origem é tentar reencontrar ‘o que era imediatamente’, o ‘aquilo mesmo’ de uma imagem exatamente adequada a si; é tomar por accidental todas as peripécias que puderam ter acontecido, todas as astúcias, todos os disfarces; é quere tirar todas as máscaras para desvelar enfim uma identidade primeira. Ora, se o genealogista tem o cuidado de escutar a história em vez de acreditar na metafísica, o que é que ele aprende? Que atrás das coisas há ‘algo inteiramente diferente’: não seu segredo essencial e sem data, mas o segredo que elas são sem

essência, ou que sua essência foi construída peça por peça a partir de figuras que lhe eram estranhas. (1979, p. 17-18).

O estudo genealógico não busca a origem, não quer encontrá-la, mesmo porque para o genealogista ela não existe. Não há algo dado, oculto, esperando que alguém a descubra. Exatamente por isso que Nietzsche (1998) evita utilizar em sua obra a palavra essência ou origem (*Ursprung*). Mas quais palavras são utilizadas pelo genealogista quando este percebe a imanência de uma força? O que poderia representar o domínio de uma força sobre outras, marcando assim o início de um novo período histórico?

Herkunft significa proveniência, significa entender a complexa rede formada por marcas sutis, singulares e subindividuais, que juntas formam uma rede. Contudo o estudo genealógico não recua no tempo para procurar uma continuidade, não quer mostrar que o presente é fruto de um passado contínuo e progressivo, mas sim demonstrar que o passado é algo disperso, e que deve ser mantido nesta dispersão. “É descobrir que na raiz daquilo que nós conhecemos e daquilo que nós somos – não existem a verdade e o ser, mas a exterioridade do acidente” (FOUCAULT, 1979, p. 21). A pesquisa da proveniência não quer fundar, mas sim agitar, sacudir o que parece imóvel, fragmentar o que se pensa unido, afirmar a heterogeneidade. *Herkunft* designa-se a demonstrar como as forças lutam entre si, o combate de forças frente a adversidade, sua luta pela sobrevivência (FOUCAULT, 1979).

Entstehung traz consigo a idéia de emergência, é o ponto de surgimento. “A emergência é portanto a entrada em cena das forças; é sua interrupção, o salto pelo qual elas passam dos bastidores para o teatro, cada uma com seu vigor e sua própria juventude” (FOUCAULT, 1979, p. 24).

As diferentes emergências que se podem demarcar não são figuras sucessivas de uma mesma significação; são efeitos de substituição, reposição e deslocamento, conquistas disfarçadas, inversões sistemáticas. Se interpretar era colocar lentamente em foco uma significação oculta na origem, apenas a metafísica poderia interpretar o devir da humanidade. Mas se interpretar é se apoderar por violência ou sub-repção, de um sistema de regras que não tem em si significação essencial, e lhe impor uma direção, dobrá-lo a uma nova vontade, fazê-lo entrar em um outro jogo e submetê-lo a novas regras, então o devir da humanidade é uma série de interpretações. E a genealogia deve ser a sua história: história das morais, dos ideais, dos conceitos metafísicos, história do conceito de liberdade

ou da vida ascética, como emergências de interpretações diferentes. Trata-se de fazê-las aparecer como acontecimentos no teatro dos procedimentos (FOUCAULT, 1979, p. 26).

Proveniência, emergência. *Herkunft, Entstehung*. Palavras-chaves para entender-se o método genealógico. Além delas, outra palavra é importante para o genealogista: *Erfindung*. *Erfindung* é a palavra que mais se opõe a *Ursprung* (origem). *Erfindung* quer dizer invenção. “Quando fala de *invenção*, Nietzsche tem sempre em mente uma palavra que opõe a invenção, a palavra *origem*. Quando diz *invenção* é para não falar *origem*; quando diz *Erfindung* é para não dizer *Ursprung*” (FOUCAULT, 2003a, p. 14). Quando Nietzsche estuda a religião, ele critica alguns filósofos, como Schopenhauer, que afirmam e buscam em seus estudos a origem da religião. Para Nietzsche, admitir que a religião tem uma origem, significa que a religião já era algo dado, algo metafísico. Portanto, para Nietzsche a religião não tem origem, pois ela foi inventada (FOUCAULT, 2003a). “Em um dado momento, algo aconteceu que fez aparecer a religião. A religião foi fabricada. Ela não existia anteriormente” (FOUCAULT, 2003a, p. 15). Enquanto *Ursprung* passa uma idéia de continuidade, *Erfindung* dá uma idéia de ruptura, descontinuidade.

A invenção – *Erfindung* – para Nietzsche é, por um lado, uma ruptura, por outro, algo que possui um pequeno começo, baixo, mesquinho, inconfessável. [...] O conhecimento foi, portanto, inventado. Dizer que ele foi inventado é dizer que ele não tem origem. É dizer, de maneira mais precisa, por mais paradoxal que seja, que o conhecimento não está em absoluto inscrito na natureza humana. (FOUCAULT, 2003a, p. 15-16)

Assim, para a genealogia a história é feita de rupturas, descontinuidades. A idéia de que a história é algo contínuo, que sempre tende para o progresso, de que existe uma origem a ser descoberta e em cuja origem pode-se encontrar a essência do homem, toda a sua pureza, sua perfeição, enfim, tudo o que prega a metafísica socrático-platônica, é para o genealogista mera ilusão.

3.3 Genealogia e Poder

“Hoje fico mudo quando se trata de Nietzsche. No tempo em que era professor, dei freqüentemente curso sobre ele, mas não mais o faria hoje. Se fosse pretensioso, daria como título geral ao que faço de ‘genealogia da moral’” (FOUCAULT, 1979, p.143). Assim, Foucault (1979) designa a sua obra sobre poder como sendo uma

ressonância nietzschiana. Contudo, quais seriam as relações entre a genealogia nietzschiana e a analítica de poder foucaultiana? Em que se complementam? Quais as suas repercussões nos estudos sobre poder?

O estudo sobre saber consiste em analisar como as ciências humanas constituíram-se, levando em consideração uma relação entre os saberes, estabelecendo-se uma rede conceitual que permite seu domínio sobre os demais saberes, não analisando de forma intencional as relações entre os saberes e as estruturas econômicas e políticas. Esta análise tem como objetivo responder como surgem os saberes e como se modificam (FOUCAULT, 1999a, 2002, 2003b). Na analítica de poder, Foucault (1979, 1987a, 1988, 1999b, 2003a, 2003c) preocupa-se em estudar o porquê do domínio de um saber, quais condições externas proporcionam o domínio de um determinado saber. É por meio da análise do por que dos saberes, que pretende-se “explicar sua existência e suas transformações situando-o como peça de relações de poder ou incluindo-o em um dispositivo político, que em uma terminologia nietzschiana Foucault chamará genealogia” (Foucault, 1979, p. X).

Assim, o que seria poder para Foucault? Algo que possa ser colocado em um microscópio para ser analisado? Uma teoria? Um objeto? Não. Foucault estabelece uma analítica de poder, não uma teoria sobre poder. Por quê? Porque a genealogia não vê a história como algo contínuo, fixo, linear, mas sim como algo em constante transformação. A história é necessariamente descontínua, não linear, marcada por rupturas. Rupturas que refletem a luta entre forças que estão sempre se modificando em um determinado contexto histórico. Desta forma, o genealogista procura acompanhar o processo de transformação das relações de poder em lugar de fixar definições colocadas em uma busca da verdade, o poder não possui uma natureza, uma essência, uma origem, uma unidade, um objeto, ao contrário, poder é heterogeneidade em constante transformação (FOUCAULT, 1979).

O que é o Poder? A definição de Foucault parece bem simples: o poder é uma relação de forças, ou melhor, toda relação de forças é uma ‘relação de poder’. Compreendamos primeiramente que o poder não é uma forma, por exemplo, a forma-Estado; e que a relação de poder não se estabelece entre duas formas, como o saber. Em segundo lugar, a força não está nunca no singular, ela tem como característica essencial estar em relação com outras forças, de forma que toda força já é relação, isto é, poder: a força não tem objeto nem sujeito a não ser a força.[...] a força não tem outro objeto além de

outras forças, não tem outro ser além da relação: é ‘uma ação sobre ação, sobre as ações eventuais, ou atuais, futuras ou presentes’, é ‘um conjunto de ações sobre ações possíveis’. (DELEUZE, 1988, p.78)

Sendo o poder relações de força, se manifesta em todas as práticas sociais. Assim, O poder passa a ser analisado em sua microfísica e não como algo incorporado e criado pelos aparelhos de Estado. Esta microfísica apresenta o poder como algo periférico e molecular (FOUCAULT, 1979). Desta forma, os poderes periféricos e moleculares não estão somente no Estado e nem foram confiscados e absorvidos por ele. Não têm sua origem no Estado, nem têm sua origem fora dele, pois o poder não tem origem. O poder manifesta-se no Estado ou em qualquer aparelho central como também em toda periferia da estrutura social (FOUCAULT, 1979). É através de instituições como o Estado, o judiciário, a escola, a família, a religião, o mercado, a arte etc., que o poder se estabiliza e traça uma linha de força geral. Esta canalização e integração do poder em instituições não caracterizam estas instituições como fontes de poder, nem como sendo sua essência (DELEUZE, 1988). Em suma: o poder não existe, o que existe são relações e práticas sociais onde o poder é exercido (FOUCAULT, 1979).

De certa forma os mecanismos de poder nunca foram estudados, o que se estudou foram as pessoas e as instituições que detinham o poder, como se elas fossem fontes de poder. “Os poderes se exercem em níveis variados e em pontos diferentes da rede social e neste complexo os micro-poderes existem integrados ou não ao Estado” (FOUCAULT, 1979, p. XII). Destaca-se, nesta autonomia relativa da periferia em relação a um aparelho central, que as mudanças e transformações ao nível capilar do poder não possuem necessariamente ligação com mudanças que tem sua origem no Estado (FOUCAULT, 1979). Em termos metodológicos, Foucault (1979) prioriza este nível molecular do poder, ou seja, o poder não é estudado do centro para a periferia. Esta forma de análise do poder provoca rupturas com a visão tradicional e conservadora de Mintzberg (1992, 1995), Crozier (1981) e Crozier e Friedberg (1990), pois privilegia o que se pensava enfraquecido, atônito, sem poder, pois onde há poder há resistência (FOUCAULT, 1979). Entretanto, isso não significa que o poder esteja na periferia ao invés de estar no Estado ou em qualquer outra instituição. Vale lembrar que o poder não está localizado em nenhum ponto

específico de toda estrutura social (FOUCAULT, 1979). O poder é algo que ninguém pode possuir. Não está nas pessoas, nas instituições, muito menos em um cargo. O poder não é um objeto ou um sujeito mas uma relação. Portanto, o poder em seu exercício vai muito mais longe, passa por canais muito mais sutis, é muito mais ambíguo, porque cada um de nós é, no fundo, titular de um certo poder e, por isso, veicula o poder (FOUCAULT, 1979).

O poder geralmente é visto como algo que reprime, algo que se manifesta apenas pela negação, pela proibição, pela punição. Em *Vigiar e Punir*, Foucault (1987a) demonstra exatamente que o poder se manifesta, na maioria das vezes, como algo positivo, ou seja, quer muito mais produzir formas de vida do que proibi-las. Assim, objetiva produzir o homem de acordo com os interesses das forças que querem dominar, ou seja, Foucault (1987a) não descarta a negatividade do poder, mas valoriza e enfatiza muito mais a sua positividade em relação a sua negatividade.

Foucault (1979, p. 131) quando analisa a mecânica do poder, ele pensa “em sua forma capilar de existir, no ponto em que o poder encontra o nível dos indivíduos, atinge seus corpos, vem se inserir em seus gestos, suas atitudes, seus discursos, sua aprendizagem, sua vida quotidiana”. Torna-se mais eficaz vigiar o homem do que puni-lo. O poder tem como objetivo gerir a vida dos indivíduos e controlá-los nas suas relações, na sua aprendizagem, para torná-los dóceis, adestrados e utilizar assim uma forma constante de aperfeiçoamento das capacidades humanas, para aproveitá-las ao máximo. O poder passa a ser exercido no corpo social e não sobre o corpo social (FOUCAULT, 1979).

Tendo como efeito a constituição de uma identidade. Pois minha hipótese é de que o indivíduo não é o dado sobre o qual se exerce e se abate o poder. O indivíduo, com suas características, sua identidade, fixado a si mesmo, é o produto de uma relação de poder que se exerce sobre corpos, multiplicidades, movimentos, desejos, forças (FOUCAULT, 1979, p. 161-162).

Assim, o poder não pode ser explicado apenas por sua função negativa, mas deve-se, para entendê-lo, analisar a sua eficácia produtiva, sua positividade, pois o indivíduo é uma produção do poder e do saber, tendo como efeito a constituição de sua subjetividade. Desta forma, qual é a relação entre poder e saber? Qual sua influência nos estudos genealógicos? Todo conhecimento é fruto de relações e

condições políticas, condições estas que formam tanto o sujeito como também as positivities, e conseqüentemente os domínios do saber, não há saber neutro (FOUCAULT, 2002). Todo saber tem sua invenção, sua emergência e sua proveniência em relações de poder. Não existe poder sem saber e todo saber gera novas relações de poder. A genealogia do saber deve ser analisada não a partir dos tipos de consciência, percepções ou ideologias, mas das estratégias de poder (FOUCAULT, 1979).

Esta relação poder-saber, em termos genealógicos, é o que permite o “acoplamento do conhecimento com as memórias locais, que permite a constituição de um saber histórico das lutas e a utilização deste saber nas táticas atuais” (FOUCAULT, 1979, p. 171). O estudo genealógico consiste em ativar saberes locais, descontínuos, não legitimados e confrontá-los com o saber dominante que pretende purificá-los, ordená-los e classificá-los em nome de um conhecimento verdadeiro. Refere-se a uma insurreição dos saberes contra os efeitos centralizadores do poder que estão ligados as instituições. Trata-se não de dar um fundamento teórico contínuo e sólido a todas as genealogias que estão dispersas, nem tentar unificá-las, mas de verificar sua emergência e evidenciar o problema que está em jogo nesta oposição, nesta luta, nesta insurreição dos saberes contra a instituição e os efeitos de poder e de saber (FOUCAULT, 1979) Desta forma, pode-se afirmar que:

a genealogia seria portanto, com relação ao projeto de uma inscrição dos saberes na hierarquia de poderes próprios à ciência, um empreendimento para libertar da sujeição os saberes históricos, isto é, torná-los capazes de oposição e de luta contra a coerção de um discurso teórico, unitário, formal e científico. A reativação dos saberes locais – menores, diria talvez Deleuze – contra a hierarquização científica do conhecimento e seus efeitos intrínsecos de poder, eis o projeto destas genealogias desordenadas e fragmentárias. Enquanto a arqueologia é o método próprio à análise da discursividade local, a genealogia é a tática que, a partir da discursividade local assim descrita, ativa os saberes libertos da sujeição que emergem desta discursividade. (FOUCAULT, 1979, p. 172)

“Não há relação de poder sem constituição correlata de um campo de saber, nem saber que não suponha e não constitua ao mesmo tempo relações de poder” (FOUCAULT, 1987, p. 27). A microfísica não constitui o poder como uma propriedade, mas como uma estratégia, ou seja, os efeitos do poder não podem ser designados a uma apropriação do poder, mas sim as táticas, técnicas, estratégias

que surgem em uma rede de relações sempre em mudança, tornando o poder um exercício, uma prática social. Desta forma, o poder produz saber e as relações poder-saber não podem ser estudadas a partir de um sujeito que seria livre, em relação ao sistema de poder, para produzir saber, ao contrário, o sujeito que produz saber também é constituído pelas relações poder-saber de uma determinada época. “Resumindo, não é a atividade do sujeito de conhecimento que produziria um saber, útil ou arredo ao poder, mas o poder-saber, os processos e as lutas que o atravessam e que o constituem, que determinam as formas e os campos possíveis do conhecimento” (FOUCAULT, 1987, p. 27).

Entretanto, entre poder e saber “há diferenças de natureza, heterogeneidade; mas há também pressuposição recíproca e capturas mútuas e há , enfim, primado de um sobre o outro.” (DELEUZE, 1988, p. 81). Quanto à diferença de natureza, o poder não passa por formas, apenas por forças. O saber diz respeito a matérias já formadas, cristalizadas e a funções formalizadas e regulamentadas, repartidas palmo a palmo sob as duas grandes condições formais do saber: ver e falar, luz e linguagem, visível e enunciável. Portanto o saber é estratificado, classificado, arquivado, possuindo uma segmentaridade rígida (DELEUZE, 1988). O poder, ao contrário, é diagramático, as relações de forças, ou de poder, são microfísicas, difusas, estratégicas, heterogêneas e singulares. O diagrama “é a exposição das relações de forças que constituem o poder” (DELEUZE, 1988, p. 46). O diagrama é o mapa destas relações de forças. Mede intensidade, ligações, densidade entre as forças que não são localizáveis em nenhum ponto da estrutura social, ou melhor, forças que passam por todos os pontos da estrutura social e estão em constante atualização. Portanto, Foucault (1979, 1987a, 1988, 1999b, 2003a, 2003c) vê o poder como um exercício e o saber como uma norma ou regulamento.

Sendo o poder algo diagramático, não estratificado e flexível, tendo como efeito outras forças, ele não passa por formas, mas por pontos que marcam a aplicação de uma força, uma ação e reação de uma força sobre outras. Portanto, estas relações entre forças formam uma estratégia, algo anônimo, pois escapa das formas estáveis que constituem o saber. O saber é algo estratificado, segmentado e relativamente rígido. O saber forma extratos, é constituído pelo visível e o enunciável, ou melhor, pelos aparelhos e regras instituídos (DELEUZE, 1988). O panóptico de Bentham,

modelo de prisão desenvolvido no século dezenove, demonstra esta relação entre o visível e o enunciável. Foucault (1987, p.165-166) assim o descreve:

na periferia uma construção em anel; no centro, uma torre; esta é vazada de largas janelas que se abrem sobre a face interna do anel; a construção periférica é dividida em celas, cada uma atravessando toda a espessura da construção; elas têm duas janelas, uma para o interior, correspondendo às janelas da torre; outra, que dá para o exterior, permite que a luz atravesse a cela de lado a lado. Basta então colocar um vigia na torre central. E em cada cela trancar um louco, um doente, um condenado, um operário ou escolar. Pelo efeito da contraluz, pode-se perceber da torre, recortando-se exatamente sobre a claridade, as pequenas silhuetas cativas nas celas da periferia. Tantas jaulas, tantos pequenos teatros, em que cada ator está sozinho, perfeitamente individualizado e constantemente visível. O dispositivo panóptico organiza unidades espaciais que permitem ver sem parar e reconhecer imediatamente. Em suma, o princípio da masmorra é invertido; ou antes, de suas três funções – trancar, privar de luz e esconder – só se conserva a primeira e suprimem-se as outras duas. A plena luz e o olhar de um vigia captam melhor que a sombra, que finalmente protegia. A visibilidade é uma armadilha.

Todo o arcabouço penal da época, constituído pelo código penal e todo conhecimento jurídico, suas regras e normas, formam o campo enunciável do saber jurídico do século dezenove. A arquitetura do panóptico, criada para que, através da luz, cada indivíduo fosse controlado e desta forma incorpora-se o controle, constitui o campo visível do saber. Portanto em cada formação do saber haverá “uma forma de receptividade que constitui o visível, e uma forma de espontaneidade que constitui o enunciável” (DELEUZE, 1988, p. 84). As combinações entre visível e enunciável definem e constituem os estratos históricos que formam o saber.

O saber integra o poder, canaliza as diversas forças ou relações diferenciais de poder. Não há no saber nenhuma experiência originária, nova, porque o visível e o enunciável estão ligados as relações de poder que eles mesmos atualizam formando estratos. O diagrama interage e comunica-se com os estratos formados que o estabiliza, mas também se comunica com outro diagrama, ou seja, as outras formas instáveis de diagrama que provocam instabilidades e mudanças. Assim as forças lutam, dominam, são dominadas e perseguem seu destino mutante (DELEUZE, 1988).

Em vista do exposto, algumas considerações sobre a aplicação do estudo genealógico nos estudos organizacionais devem ser feitas. Primeiramente salienta-

se que o pensamento foucaultiano não tem relação, nem segue o pensamento marxista ou neo-marxista, especialmente quando o assunto é poder. O fato do trabalho desenvolvido por Foucault (1979, 1987a, 1988, 2003a), ser classificado no paradigma humanista radical (BURRELL, 1988), contribui para esta confusão. As teorias críticas, que pertencem a tal paradigma, não são sinônimo de homogeneidade, de similitude de idéias, pelo contrário, constituem-se como sendo um campo heterogêneo de pensamento (FOURNIER, GREY, 2000).

Como Vigiar e Punir (1987a) é a obra mais conhecida de Foucault e a mais utilizada por pesquisadores organizacionais (MOTTA; ALCADIPANI, 2003), observa-se na utilização de Foucault, como referencial teórico em estudos sobre poder, uma certa instrumentalização do poder. O que seria esta instrumentalização? Seria buscar a fonte do poder em um gerente, em um funcionário, em um determinado departamento, em um equipamento (câmeras, computadores, sistemas) etc, como se alguém ou algo possuísse e fosse a origem do poder, tornando assim o poder físico, tornando-o um objeto; idéia esta contrária a analítica de poder foucaultiana. Vale lembrar que, para Foucault (1979, 1987a, 1988, 2003a) o poder é algo microfísico, não existe uma fonte de poder, pois sua origem não está em nenhum ponto de toda estrutura social.

Por fim, para realizar-se um estudo organizacional sobre poder, que tenha como referencial teórico Foucault (1979, 1987a, 1988, 2003a), deve-se utilizar o estudo genealógico. Neste caso, faz-se necessário observar-se cinco procedimentos (FOUCAULT, 1979):

- 1) O poder não deve ser analisado em seu centro, ou seja, na diretoria de uma empresa, em seu presidente, mas sim em suas extremidades, onde o poder se distribui e se ramifica, ou seja, onde o poder é capilar. Assim, ao invés de preocupar-se em descobrir onde o poder está localizado, deve-se captar o poder na extremidade, na periferia das relações sociais. Isto não significa que o poder encontra-se localizado nesta periferia, contudo é nela que as forças apresentam-se mais heterogêneas, difusas, não estando ainda direcionadas pelas instituições e, conseqüentemente, homogeneizadas. É na periferia que

o poder pode ser analisado de forma a observar-se à diversidade das forças atuantes em uma organização;

- 2) Deve-se procurar qual a intenção do poder nas práticas sociais reais, ou como Foucault (1979, p. 182) chama: “em sua face externa”. Portanto o poder deve ser compreendido na relação direta com o seu objeto, local onde ele se aplica, onde ele produz efeitos. Assim, não se procura analisar a intenção de um sujeito, o que pretende uma pessoa ao exercer poder, o que seria uma abordagem interna, mas, busca-se entender como que o poder foi constituído, quais são seus elementos constitutivos, quais seriam estas forças e condições que permitem seu domínio sobre os demais poderes, suas multiplicidades. Enfim, busca-se entender o seu *Entstehung*, a emergência de uma força sobre as demais forças que ali atuam. Quer-se entender a sua emergência, o salto de uma força dos bastidores para o palco do teatro;
- 3) Não conceber o poder como um “fenômeno de dominação maciço e homogêneo de um indivíduo sobre os outros, de um grupo sobre os outros, de uma classe sobre as outras” (FOUCAULT, 1979, p.183), pois o poder não é algo dividido entre os que o possuem e aqueles que não o possuem e são dominados. O poder deve ser pensado como um fluxo, algo em constante movimento que circula e só funciona em rede, não se constituindo assim em algo fixo. Portanto, o poder “não se aplica aos indivíduos, passa por eles” (FOUCAULT, 1979, p. 183). O que demonstra e reforça o pensamento foucaultiano que constitui o poder como sendo microfísico, não estático, em constante movimento e transformação. Onde há poder, sempre haverá resistência;
- 4) O estudo genealógico não procura fazer uma dedução do poder, que partindo-se do centro, procuraria-se medir até que ponto periférico da estrutura social ele provocaria algum efeito, mas, sim fazer uma análise ascendente de poder, começando pelos mecanismos infinitesimais, na periferia da estrutura social. Para melhor se entender esta precaução, faz-se necessário exemplificar com a pesquisa de Foucault sobre a loucura:

a análise descendente, de que se deve desconfiar, poderia dizer que a burguesia se tornou a classe dominante a partir do final do século XVI e início do século XVII; como é então possível deduzir desse fato a internação dos loucos? A dedução é sempre possível, é sempre fácil e é exatamente esta a crítica que lhe faço. Efetivamente, é fácil mostrar como se torna obrigatório desfazer-se do louco justamente porque ele é inútil na produção industrial. [...] Creio que é possível deduzir qualquer coisa do fenômeno geral da dominação da classe burguesa. O que faço é o inverso: examinar historicamente, partindo de baixo, a maneira como os mecanismos de controle puderam funcionar; por exemplo, quanto à exclusão da loucura ou à repressão e proibição da sexualidade, ver como, ao nível efetivo da família, da vizinhança, das células ou níveis mais elementares da sociedade esses fenômenos de repressão ou exclusão se dotaram de instrumentos próprios, de uma lógica própria, responderam a determinadas necessidades [...] (FOUCAULT, 1979, p. 184-185).

Portanto, não se quer analisar, em uma pesquisa genealógica, qual é a extensão do poder, qual a sua medida, mas, compreender que o poder é um fluxo, uma rede que transpassa sem fronteiras todos os pontos da estrutura social. Este fluxo não está preso nem contingenciado dentro dos limites de uma organização, ele circula livremente por toda a estrutura social;

- 5) As ideologias são instrumentos utilizados para a formação e a acumulação do saber, para isto utiliza-se de técnicas de observação, normas para registro e procedimentos de pesquisa. A ideologia entendida como sendo uma falsa consciência das relações de dominação entre classes, como uma noção de falsidade e distorção das idéias que nascem das contradições de classes, que por sua vez ocultaria a verdade das classes menos favorecidas, não manifesta o pensamento de Foucault (1999b). Portanto, a idéia de alienação no sentido de alguém fora da verdade, alguém que não seja consciente e precise ser conscientizado, não existe no pensamento de Foucault (2003c). Foucault (2003c, p. 39), afirma que, o que os “intelectuais descobriram depois da recente arremetida é que as massas não necessitam deles para saber; elas sabem perfeitamente, claramente, muito melhor do que eles; e elas o dizem muitíssimo bem”. Apenas não são escutadas, pois existe um sistema de poder que serve como um muro que interdita, invalida, proíbe, nega e barra este discurso e este saber por meio de mecanismos sutis de poder que permeiam toda a sociedade. A genealogia afirma uma diferença, Foucault é filósofo da diferença. “Tudo isto significa que o poder para exercer-se nestes

mecanismos sutis, é obrigado a formar, organizar e por em circulação um saber, ou melhor, aparelhos de saber que não são construções ideológicas.” (FOUCAULT, 1979, p. 186). Entender-se como estes saberes se constituem e estabilizam um diagrama de forças, analisar como se dá a relação entre poder e saber, é de suma importância para toda pesquisa genealógica;

- 6) Uma visão intimista de subjetividade humana não deve ser levada em consideração em uma pesquisa que utilize o estudo genealógico. Para a genealogia foucaultiana o que existe são processos de subjetivação que moldam, desmoldam, enfim dobram o homem a todo tempo, e constroem sua subjetividade. Utilizar-se em pesquisas genealógicas conceitos que vêem o homem como tendo uma subjetividade própria, íntima, fechada, indepassável, ou seja, como sendo a subjetividade algo particular de cada pessoa, construída por cada indivíduo de forma própria é um grave erro. O indivíduo constitui-se através do fluxo de forças que o passam, perpassam, transpassam, ou melhor, são estas forças que constituem o homem e sua subjetividade. Portanto, valores que os homens pensam serem particulares de cada indivíduo são estabelecidos pelas forças que o constituem.

Assim, verificam-se três concepções básicas sobre poder em Foucault (1979, 1987a, 1987b, 1988, 1999b, 2003a, 2003c): primeiramente, o poder não tem como característica principal ser repressivo, negativo, mas sim ser positivo e desta forma produzir o indivíduo. Segundo, o poder não pode ser possuído, mas sim exercido. Finalmente, o poder passa tanto pelos dominados quanto pelos dominantes. Assim, o genealogista não pesquisa de onde vem o poder, tampouco qual é o local de sua origem, pois o poder é um exercício e se define pelo poder de afetar outras forças.

3.4 Poder Disciplinar

O pensamento de Foucault sobre poder tem como base a genealogia nietzschiana. O pensamento de Foucault (1979, 1987a, 1988, 1997, 1999b, 2003a, 2003c) pode ser dividido como constituído de duas formas de exercício do poder: poder disciplinar e biopoder. Apesar do exercício do poder não se resumir apenas nestas duas formas, pois há diversas possibilidades e formas de exercício de poder, o filósofo verificou a emergência destes exercícios do poder nas epistemes analisadas por ele, concentrando os seus estudos nestes exercícios do poder. Portanto, faz-se necessário compreender o surgimento de uma sociedade disciplinar. Como ela se estabelece? Qual o seu domínio? O que pretende produzir?

Vigiar e Punir é a obra em que Michel Foucault (1987a) dá ênfase aos seus estudos sobre poder. Nela, o filósofo analisa a passagem de uma sociedade baseada nos suplícios para uma sociedade disciplinar. Demonstrando as transformações históricas e as relações de poder que se estabelecem entre os séculos XVII e XIX na Europa, principalmente na França. Estas transformações têm como consequência uma sociedade que se organiza e se estabelece por meio de um poder disciplinar.

No século XVII o poder concentra-se nos reis e manifesta-se por meio de seu corpo, é o poder soberano. O rei assume o papel principal nas relações sociais desta época, sua presença física é garantia de proteção ou de punição, o poder está no corpo do rei e se extingue com sua consequente morte. Mas a sua morte não extingue o poder soberano. Em função de laços hereditários surgem novos reis. É como se o poder estivesse presente no sangue do monarca e se transmitisse por meio dele. “Numa sociedade como a do século XVII, o corpo do rei não era uma metáfora, mas uma realidade política: sua presença física era necessária ao funcionamento da monarquia” (FOUCAULT, 1979, p. 145).

É o corpo do monarca que precisa ser protegido para se manter o poder soberano. Qualquer crime não se constitui em um agravo contra toda a sociedade, mas sim em um ataque ao próprio corpo do rei, um ataque a sua integridade física e, por isso, deve ser punido por meio do suplício. Assim, o suplício tem como objetivo provocar danos no corpo do condenado, danos estes que se não fossem aplicados no corpo

do sentenciado, poderiam atingir o próprio corpo do rei e ameaçar o poder soberano. Portanto, em tal época, o poder constitui-se como sendo algo físico, como se tivesse uma fonte, uma origem: o corpo do rei (FOUCAULT, 1979, 1987a). “O crime, além de sua vítima imediata, ataca o soberano; ataca-o pessoalmente, pois a força da lei é a força do príncipe” (FOUCAULT, 1987a, p. 41).

Por que os rituais de suplício deixaram de ser utilizados? Seria isto um sinal de humanização? O surgimento de uma sociedade mais justa e mais humana? Não. No século XVIII a prática dos rituais de suplício começa a provocar pequenas revoltas populares. O povo, já acostumado com o sangue dos suplícios, começa a apropriar-se das mesmas práticas violentas de punição utilizadas pelo soberano, para vingar-se do monarca. A execução pública incita a violência, torna a violência algo natural, “o povo aprende rápido que ‘só pode vingar com sangue’” (FOUCAULT, 1987a, p. 63).

A violência utilizada nos rituais de suplício volta-se contra o próprio soberano, portanto, tem-se que punir de outro modo. Deve-se retirar esta confrontação entre o corpo do soberano e do condenado, entre a vingança do monarca e o ódio contido do povo. Para se acabar com o confronto direto entre soberano e povo surge, como proposição para resolvê-lo, a idéia de “que o castigo deve ter a ‘humanidade’ como ‘medida’, sem poder dar um sentido definitivo considerado entretanto incontornável. É preciso então contar o nascimento e a primeira história dessa enigmática ‘suavidade’” (FOUCAULT, 1987a. p. 64).

Precisa-se reformar a forma de punição. O direito de punir desloca-se da vingança exercida pelo soberano para uma defesa da vida em sociedade. O que se necessita e se faz necessário é gerir o retorno da aplicação de um castigo utilizado sobre o povo a instância que pune, ao poder que esta instância exerce. Se agora, o direito de punir deve tratar o condenado com humanidade, não é porque o criminoso tenha dentro de si esta humanidade, mas para controlar os efeitos do poder. Toda esta nova economia, esta nova forma de se exercer o poder, recebe o nome de “humanidade”. O objetivo real dos juristas reformadores não é tornar o direito de punir mais humano e eqüitativo, mas sim estabelecer uma nova economia do poder de castigar, garantir uma melhor distribuição e atuação deste poder em toda

sociedade e não se concentrar em determinados pontos da sociedade. Que os efeitos deste poder “possam ser exercidos em toda parte, de maneira contínua e até o mais fino grão do corpo social” (FOUCAULT, 1987a, p. 69). O que se pretende é aumentar a eficácia do poder de punir, torná-lo mais atuante, constante e eficaz em toda sociedade. O novo sistema penal não suprimiu as ilegalidades mas foi criado para geri-las (FOUCAULT, 1987a).

Com um discurso de “humanização” das penas surgem todas estas regras, esta nova economia do poder que traz a “suavidade” na arte de punir. Ocorre também um deslocamento na aplicação do poder, o poder não quer mais atingir os corpos por meio de todo um ritual de sofrimento, por meio “das marcas ostensivas no ritual dos suplícios; que seja o espírito ou antes um jogo de representações e de sinais que circulem discretamente mas com necessidade e evidência no espírito de todos. Não mais o corpo, mas a alma, [...]” (FOUCAULT, 1987a, p.84).

A forca, o patíbulo, a fogueira, o cadafalso e a roda são substituídos pela prisão. O teatro punitivo dos suplícios é substituído pela prisão. A prisão passa a ser o local destinado para todos os sentenciados. Mas como reproduzir no imaginário coletivo a punição, sendo que o local em que ela ocorre, a prisão, é constituída por muros que impedem a sua visibilidade? Como torná-la transparente para todos? Simplesmente fazendo do criminoso um objeto de instrução. A prisão passa a atuar como um local pedagógico. E por meio desta pedagogia o indivíduo será reconstituído e recuperará sua vontade para o trabalho, “recoloca-lo-á por força num sistema de interesses em que o trabalho será mais vantajoso que a preguiça, formará em torno dele uma pequena sociedade reduzida, simplificada e coercitiva [...]: quem quer viver tem que trabalhar” (FOUCAULT, 1987a, p. 100). Portanto uma reconstrução do Homo Economicus, que automaticamente exclui a utilização de penas muito breves pois, se as penas fossem breves, dificultaria a aquisição das técnicas e do gosto pelo trabalho, ou se fossem definitivas tornaria inútil qualquer aprendizagem. A prisão torna-se um instrumento não só de punição mas principalmente de disciplina. A vida na prisão passa a ser dividida em horários rígidos, com uma vigilância ostensiva.

A prisão se pareceria demais com uma fábrica deixando-se os detentos trabalhar em comum. As razões positivas em seguida: o isolamento constitui ‘um choque terrível’, a partir do qual o condenado, escapando às más influências, pode fazer meia-volta e

redescobrir no fundo de sua consciência o bem; o trabalho solitário se tornará então tanto um exercício de conversão quanto de aprendizado; não reformará simplesmente o jogo de interesses próprios ao homo economicus, mas também os imperativos do indivíduo moral. (FOUCAULT, 1987a, p. 101)

Contudo, observa-se que a prisão além de atuar pela coerção, passa a ser um local de formação de um saber. Para modificar-se as almas dos detentos, a administração da prisão necessita conhecer o perigo que o preso oferece, classificá-lo, fazer anotações, conhecê-lo. Surge todo um saber que tem como objetivo gerir as pessoas, um saber individualizante que não tem como objeto o crime mas o comportamento diário do apenado, para desta forma medir-se o perigo que o criminoso oferece para a sociedade. Assim, a prisão torna-se um local de confinamento similar a um reformatório. Quer-se, por meio da prisão, modificar a alma do criminoso, adestrá-lo, torná-lo útil à sociedade, imputar-lhe as regras estabelecidas por meio da coerção.

E finalmente, o que se procura reconstruir nessa técnica de correção não é tanto o sujeito de direito, que se encontra preso nos interesses fundamentais do pacto social: é o sujeito obediente, o indivíduo sujeito a hábitos, regras, ordens, uma autoridade que se exerce continuamente sobre ele e em torno dele, e que ele deve deixar funcionar automaticamente nele. Duas maneiras, portanto, bem distintas de reagir à infração: reconstituir o sujeito jurídico do pacto social – ou formar um sujeito de obediência dobrado à forma ao mesmo tempo geral e meticulosa de um poder qualquer. (FOUCAULT, 1987a, p. 106).

Enquanto que no poder monárquico a punição é um ritual de soberania e utiliza-se das marcas deixadas no corpo do condenado e de todo o seu ritual de vingança para dominar as pessoas pelo medo, para os juristas reformadores o poder deve ser utilizado para requalificar os indivíduos, utilizar não marcas, mas sinais, representações, que devem circular e serem aceitas por toda sociedade. Contudo, contrariamente as idéias dos juristas, a prisão constitui-se como uma técnica de coerção dos homens, utiliza processos de treinamento do corpo ao invés de sinais, tentando assim modificar hábitos e o comportamento do indivíduo através do aparelho administrativo da prisão. Podemos assim descrever, respectivamente, estas três visões da seguinte forma: soberano, corpo social, aparelho administrativo. Marca, sinal, traço. Cerimônia, representação, exercício. “O inimigo vencido, o sujeito de direito em vias de requalificação, o indivíduo submetido a uma coerção

imediatamente. O corpo que é supliciado, a alma cujas representações são manipuladas, o corpo que é treinado” (FOUCAULT, 1987a, p. 108). Mas, como adestrar o homem? Como o controle deve ser exercido de forma a possibilitar o treinamento do corpo?

3.4.1 O Adestramento do Homem – Corpos Dóceis

O controle, para ser eficaz, deve atuar sobre cada corpo individualmente, não em massa, para assim trabalhá-lo em todos os seus detalhes. Atuar sobre o corpo de uma forma contínua para determinar seus movimentos, seus gestos, sua forma e sua velocidade. Não se quer controlar o comportamento, mas a eficácia e economia de seus movimentos. O controle quer tornar o corpo dócil e útil. “Esses métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que realizam a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade, são o que se pode chamar as ‘disciplinas’” (FOUCAULT, 1987a, p. 118). Cria-se uma política voltada para a coerção, para atingir o corpo, para treiná-lo.

A ‘invenção’ dessa nova anatomia política não deve ser entendida como uma descoberta súbita. Mas como uma multiplicidade de processos muitas vezes mínimos, de origens diferentes, de localizações esparsas, que se recordam, se repetem, ou se imitam, apóiam-se uns sobre os outros, distinguem-se segundo seu campo de aplicação, entram em convergência e esboçam aos poucos a fachada de um método geral. Encontramo-los em funcionamento nos colégios, muito cedo; mais tarde nas escolas primárias; investiram lentamente o espaço hospitalar; e em algumas dezenas de anos reestruturaram a organização militar. Circularam às vezes muito rápido de um ponto a outro (entre o exército e as escolas técnicas ou os colégios e liceus), às vezes lentamente e de maneira mais discreta (militarização insidiosa das grandes oficinas). A cada vez, ou quase, impuseram-se para responder a exigências da conjuntura: aqui uma inovação industrial, lá a recrudescência de certas doenças epidêmicas, acolá a invenção do fuzil ou as vitórias da Prússia. (FOUCAULT, 1987a, p. 119)

Uma afirmação genealógica da história. É isto que Foucault (1979, 1987a) faz ao explicar a emergência das disciplinas. O controle de todos os detalhes da vida e do corpo não tem uma origem apenas na prisão. Mas acontece também na escola, nos exércitos, nos hospitais, nas fábricas e nas instituições religiosas. Surge em meio a toda uma racionalização que é fruto da modernidade. Leva consigo todo um conjunto de técnicas, todo um corpo de processos e de geração de saber, de

descrições, de obtenção de dados e de receitas. E dessas técnicas, nasce o homem do humanismo moderno (FOUCAULT, 1987a).

A disciplina distribui o homem em um determinado espaço. Às vezes constrói muros como técnica para distribuir o indivíduo em um espaço, como ocorre na prisão e nos quartéis, outras vezes, como nos conventos e escolas, utiliza o regime de internato. Mas, esta nova microfísica do poder vem encoberta, disfarçada por uma nova estratégia: “Pequenas astúcias dotadas de um grande poder de difusão, arranjos sutis, de aparência inocente, mas profundamente suspeitos, dispositivos que obedecem a economias inconfessáveis, ou que procuram coerções sem grandeza” (FOUCAULT, 1987a, p. 120).

Assim, com as disciplinas aparecem espaços cada vez mais complexos. Espaços que permitem fixar um indivíduo ao mesmo tempo em que permitem sua circulação. Um ordenamento dos homens no espaço. Além disto, a disciplina define as relações que o corpo pode ter com o objeto que opera. “Constitui um complexo corpo-arma, corpo-instrumento, corpo-máquina” (FOUCAULT, 1987a, p. 130-131). As fábricas utilizam a técnica disciplinar para tirar proveito das multiplicidades humanas, distribui-las para tirar delas uma maior produtividade:

Nas fábricas que aparecem no fim do século XVIII, o princípio do quadriculamento individualizante se complica. Importa distribuir os indivíduos num espaço onde se possa isolá-los e localizá-los; mas também articular essa distribuição sobre um aparelho de produção que tem suas exigências próprias. É preciso ligar a distribuição dos corpos, a arrumação espacial do aparelho de produção e as diversas formas de atividade na distribuição dos ‘postos’. (FOUCAULT, 1987a, p. 124)

A repartição disciplinar permite ao mesmo tempo ligar o singular ao múltiplo. “Ela é a condição primeira para o controle e o uso de um conjunto de elementos distintos: a base para uma microfísica de um poder que poderíamos chamar ‘celular’” (FOUCAULT, 1987a, p. 127). Os procedimentos disciplinares constroem uma idéia de um tempo linear em que cada momento se integra a outros e caminha para uma estabilidade, uma evolução. A disciplina não é apenas uma arte de repartir os corpos, e acumular o tempo neles, mas ela vai compor forças para ter-se um aparelho disciplinar eficaz.

O poder disciplinar é um poder que ao invés de negar, proibir, punir, quer adestrar, quer produzir um indivíduo eficiente e útil. Ele age sobre a massa e a separa, analisa, classifica, diferencia e individualiza cada homem. O poder disciplinar atinge seu objetivo por meio de simples instrumentos: o olhar hierárquico (vigilância hierárquica), a sanção normalizadora (regras e normas) e o exame.

O poder disciplinar é um poder anônimo. Um poder que não está ligado ao corpo do soberano, nem ao supervisor de uma fábrica e nem a um cargo. Ele atua tanto de cima para baixo, de baixo para cima, como também para todos os lados. O poder disciplinar não se detém como uma coisa, não se transfere como uma propriedade; funciona como uma máquina articulada. Uma organização piramidal pode instituir chefes hierarquizados verticalmente, mas o poder não está nestes chefes, nem em seus cargos, “é o aparelho inteiro que produz ‘poder’ e distribui os indivíduos nesse campo permanente e contínuo” (FOUCAULT, 1987a, p. 148).

Portanto, vê-se que Taylor (1969) ao desenvolver no início do século XX a administração “científica”, que tem como principal objetivo criar técnicas de racionalização do trabalho, tornando assim os corpos dos trabalhadores mais úteis e produtivos por meio de seus estudos de tempos e movimentos, não estaria descobrindo nada de novo. Pelo contrário, a sua obra dentro do contexto histórico descrito, é uma emergência de toda uma nova forma de poder que se articula estrategicamente como um poder disciplinar. Brandão e Guimarães (1999) demonstram que mesmo técnicas e ferramentas utilizadas nos dias de hoje, como a gestão de competências e de desempenho, são técnicas tayloristas de gestão e têm como “essência” medir e classificar o trabalhador para torná-lo mais dócil e produtivo.

Assim, emerge uma sociedade que tem como característica menos a “defesa geral da sociedade do que o controle e a reforma psicológica e moral das atitudes e do comportamento dos indivíduos” (FOUCAULT, 2003a, p. 85). Instala-se o controle social, a vigilância constante e o exame. A grande máquina de ortopedia social é o *Panopticon* de Bentham. Seus princípios vão ser utilizados nas escolas, prisões, hospitais, fábricas, internatos, asilos, etc. Mas o que seria o *Panopticon*? Como funciona? Qual o seu objetivo?

3.4.2 O Panoptismo

É no Panóptico, modelo de prisão desenvolvido por Jeremy Bentham, que Foucault (1979, 1987a, 2003a) demonstra como age o poder disciplinar. Sua arquitetura propicia que o poder seja exercido de uma forma anônima e que ao mesmo tempo circule por todos. O Panóptico é uma técnica utilizada não somente na prisão, mas foi difundido para as fábricas, escolas, hospitais, exércitos e atua da seguinte forma: cada pessoa deve ficar em seu respectivo lugar e trancado em sua cela de onde pode ser visto pelo vigia. As paredes laterais não permitem seu contato com os demais companheiros. Torna-se visível mas não se vê quem o vigia. Assim, o indivíduo passa a ser objeto de uma informação e objeto da constituição de um saber. Se os detentos são condenados, por meio do Panóptico diminui-se o poder de resistência por meio de um complô e de más influências mútuas. Se forem pessoas doentes diminui-se o risco de contágio. Se forem operários evita-se os roubos, as uniões em torno de reivindicações comuns, as comunicações e distrações que atrasam a execução do trabalho ou provocam acidentes.

O Panóptico quer colocar nos detentos, operários, estudantes, soldados, pacientes etc., um efeito constante de visibilidade que produz uma consciência que garantirá o funcionamento do poder. No Panóptico, o poder deve ser visível, mas ao mesmo tempo inverificável. Visível por que o indivíduo deve sentir-se o tempo inteiro observado pela torre central. Inverificável por que o indivíduo não sabe se realmente está sendo observado, mas deve sentir-se observado mesmo que não esteja sendo. “No *Panopticon* vai se produzir algo totalmente diferente; não há mais o inquirido, mas vigilância, exame. Não se trata de reconstituir um acontecimento, mas de algo, ou antes, de alguém que se deve vigiar sem interrupção e totalmente” (FOUCAULT, 2003a, p. 88).

O Panóptico automatiza e desindividualiza o poder. Automatiza, pois o indivíduo é o alvo e o ator, o vigiado e o vigilante, o agente passivo e o ativo desta relação de poder. O detento, o operário e o aluno incorporam os efeitos do poder. Não é necessário que tenha alguém na torre observando-os, mas basta que eles se sintam observados para que eles mesmos controlem seus atos, gestos, comportamentos e desejos. Desindividualiza, pois não importa quem exerce o poder, qualquer pessoa

pode fazer com que o indivíduo sinta-se observado, seja um vigia, um supervisor, uma câmera, uma criança ou um louco. O poder para atingir as pessoas não precisa mais de ninguém, o que importa é que o indivíduo sinta-se observado mesmo quando não está sendo. O poder deixa de ser personalístico e físico como era na monarquia e passa a ser microfísico. Qualquer indivíduo pode fazer funcionar a máquina Panóptica. Assim, o Panóptico:

funciona como uma espécie de laboratório de poder. Graças a seus mecanismos de observação, ganha em eficácia e em capacidade de penetração no comportamento dos homens; um aumento de saber vem se implantar em todas as frentes do poder, descobrindo objetos que devem ser conhecidos em todas as superfícies onde este se exerça. (FOUCAULT, 1987a, p. 169)

O Panóptico é o “diagrama de um mecanismo de poder [...]: é na realidade uma figura de tecnologia política que se pode e se deve destacar de qualquer uso específico” (FOUCAULT, 1987a, p. 170). Possui múltiplas aplicações: pode ser utilizado para educar os alunos, fiscalizar os trabalhadores para que eles executem suas tarefas dentro do exigido e não pratiquem a ociosidade no trabalho. O *Panopticon* será utilizado quando se tiver uma multiplicidade e um grande número de indivíduos a que se quer impor uma tarefa ou um comportamento.

O Panóptico aperfeiçoa o exercício do poder. Permite ampliar a quantidade de pessoas que exercem o poder, ao mesmo tempo em que consegue atingir um grande número de pessoas. O poder, por meio do panóptico, se exerce antes que alguma falta tenha sido cometida. Ele não quer intervir, mas ser exercido de forma “espontânea”, discreta e permanente (FOUCAULT, 2003a). “O dispositivo panóptico não é simplesmente uma charneira, um local de troca entre um mecanismo de poder e uma função; é uma maneira de fazer funcionar relações de poder numa função, e uma função para essas relações de poder” (FOUCAULT, 1987a, p. 171).

Contudo, o mecanismo de poder Panóptico não se deve restringir e ser utilizado apenas em instituições disciplinares como a prisão, escola, hospitais, fábricas etc. Deve circular por toda a estrutura social. Deve ser um poder microfísico, sutil e invisível. As disciplinas devem ser liberadas para atuarem de forma difusa, múltipla, polivalente e ininterruptamente por todo o corpo social (FOUCAULT, 1979, 1987a).

Portanto, temos uma disciplina-bloco, que é aplicada dentro de uma instituição fechada, e uma disciplina-mecanismo. A disciplina-bloco age pela negação: elimina qualquer comunicação entre os trabalhadores na oficina, proíbi um comportamento. Já a disciplina-mecanismo tem como objetivo aperfeiçoar o exercício do poder por toda rede social. Constituí-lo como “um dispositivo funcional que deve melhorar o exercício do poder tornando-o mais rápido, mais leve, mais eficaz, um desenho de coerções sutis para uma sociedade que está por vir” (FOUCAULT, 1987a, p. 173). É a disciplina-mecanismo que se ramifica por toda a sociedade e dá origem à sociedade disciplinar.

A sociedade disciplinar tem sua formação na generalização do panoptismo. A idéia do panóptico que aparentemente, não passa da solução para um problema técnico; constrói um novo tipo de sociedade. Constitui-se uma sociedade de vigilância não só para reprimir, mas para treinar, aperfeiçoar e tornar útil o homem dentro de uma determinada correlação de forças. A constituição do indivíduo não é baseada na negação de sua totalidade, mas o indivíduo passa a ser cuidadosamente fabricado, por meio de uma tática das forças e dos corpos (FOUCAULT, 1979, 1985, 1987a, 2003a).

Assim, com relação às multiplicidades humanas, as disciplinas estabelecem uma tática baseada em três critérios: tornar o exercício do poder, economicamente e politicamente, menos oneroso. Economicamente pelo reduzido custo de sua utilização. Politicamente, por ser discreto, sutil e invisível. Segundo, torna o poder em algo microfísico, em rede, para que seus efeitos, além de atingirem a todos sem lacunas, atinjam com o máximo de intensidade (FOUCAULT, 1979, 1987a, 2003a). Enfim, ligar o crescimento “econômico” do poder com o desempenho dos aparelhos no interior dos quais se exerce este poder, para ao mesmo tempo aumentar a docilidade e a utilidade de todos os elementos que integram o sistema social. As disciplinas regem a “economia do poder pelo princípio ‘suavidade-produção-lucro’” (FOUCAULT, 1987a, p. 180).

Assim, pode-se observar que as disciplinas são o conjunto de minúsculas invenções técnicas e metodológicas que permitem fazer com que cresça a extensão da utilidade das multiplicidades humanas, ao mesmo tempo em que diminui os

inconvenientes do poder, justamente para tornar os indivíduos úteis e regê-los (FOUCAULT, 1979, 1987a). O poder disciplinar não se constitui como um poder negativo, mas sim como um poder positivo, que tem como objetivo produzir o homem necessário a uma determinada época. Ao mesmo tempo em que somos transformados em seres úteis pelo poder disciplinar, também nos constituímos como o meio pelo qual ele se transmite (FOUCAULT, 1979).

As disciplinas pretendem conhecer as multiplicidades humanas para em seguida ordená-las. Elas “atingem o nível a partir do qual formação de saber e majoração de poder se reforçam regularmente segundo um processo circular” (FOUCAULT, 1987a, p. 184). Criam um campo de saber-poder que se reforçam todo tempo. Mas, qual a relação entre poder e saber? O que seria estratégia poder-saber? Como se articulam?

3.4.3 Poder e Saber

Seleção, normalização, hierarquização e centralização. São estas quatro operações que constituem o poder disciplinar. O século XVIII é o século em que se começa um disciplinamento dos saberes que manifesta-se até os dias atuais. Cada saber é organizado como uma disciplina que tem seu campo próprio e critérios de seleção que possibilitam descartar o saber não “verdadeiro”, o “falso” saber; suas formas de normalização e homogeneização de seus conteúdos e as formas de hierarquização desses saberes. “A ‘verdade’ está circularmente ligada a sistemas de poder, que a produzem e apóiam, e a efeitos de poder que ela induz e que a reproduzem” (FOUCAULT, 1979, p. 14). Portanto, o poder disciplinar, organiza cada saber em uma disciplina bem como estabelece suas possibilidades de intercomunicação, distribuição e hierarquia com os outros saberes (FOUCAULT, 1999b, 2002). Assim, observa-se que:

tais saberes tecnológicos, em sua dispersão, em sua morfologia própria, em sua regionalização, em seu caráter local, com o segredo que os rodeava, eram a um só tempo o motivo e o instrumento de uma luta econômica e de uma luta política; e, nessa luta geral dos saberes tecnológicos uns contra os outros, o Estado interviu com uma função, com um papel de disciplinamento: ou seja, a um só tempo, de seleção, de homogeneização, de hierarquização, de centralização. (FOUCAULT, 1999b, p. 222)

A genealogia dos saberes situa-se no eixo discurso-poder. Contrariamente ao pensamento Humanista, Foucault (1999b) percebe uma relação diferente entre conhecimento e ignorância. Foucault (1979, 1999b, 2002) enxerga uma imensa e múltipla guerra, não entre conhecimento e ignorância, mas sim “um imenso e múltiplo combate dos saberes uns contra os outros – dos saberes que se opõem entre si por sua morfologia própria, por seus detentores inimigos uns dos outros e por seus efeitos de poder intrínsecos” (FOUCAULT, 1999b, p. 214). Assim, o filósofo rompe com a tradição do pensamento epistemológico, pensamento que instaura uma fronteira, um abismo entre o saber científico e o senso comum. Se, para a epistemologia, tem-se de um lado o saber científico como sendo a única fonte de saber e de verdade e que a este saber se opõe ao saber popular que é comumente chamado de senso comum ou falso saber; para Foucault (1979, 1999b) o saber é constituído por ambos e não existe nenhuma fronteira ou abismo entre ciência e senso comum.

A não existência de uma fronteira ou abismo entre ciência e senso comum, traz a idéia de que os saberes, sejam eles científicos ou populares, encontram-se em pé de igualdade, não existindo uma ordem hierárquica entre eles. Desta forma, o saber científico não é um saber superior ao senso comum, como também não é a origem deste e vice-versa. Assim, não há uma relação de causa/efeito entre os saberes, nem existe uma hierarquia entre eles.

O saber consiste em relacionar e entrelaçar o visível com o enunciável, o poder é a sua causa pressuposta, mas ao mesmo tempo o poder implica ao saber uma diferenciação, uma bifurcação (DELEUZE, 1988). Não há relação de poder sem constituição de um saber, nem saber que não pressuponha e constitua relações de poder (FOUCAULT, 1987a). O poder disciplinar não demonstra apenas uma modelagem do corpo, mas acaba constituindo um conhecimento sobre o indivíduo. O indivíduo ao adquirir aptidões por meio do aprendizado de determinadas técnicas, acaba tendo o comportamento modelado. Assim, as aptidões misturam-se com as relações de poder. Quer construir-se um trabalhador hábil e vigoroso ao mesmo tempo em que ele seja dócil e tecnicamente controlável. “Fabricam-se indivíduos submissos, e constitui-se sobre eles um saber em que se pode confiar. Duplo efeito

dessa técnica disciplinar que é exercida sobre os corpos: uma ‘alma’ a conhecer e uma sujeição a manter” (FOUCAULT, 1987a, p. 244).

O saber não é a ciência e não pode ser separado do limiar onde é formado, nem da percepção, nem do imaginário, nem das idéias elaboradas em uma determinada época ou das opiniões correntes. “O saber é a unidade de estrato que se distribui em diferentes limiares, o próprio estrato existindo apenas como *empilhamento* desses limiares sob orientações diversas, das quais a ciência é apenas uma” (DELEUZE, 1988, p. 61). O saber possui dois elementos de estratificação: o visível e o enunciável, ou seja, as formações não discursivas e as formações discursivas. O saber é arquivado, classificado, selecionado, hierarquizado, caracteriza-se como sendo uma segmentaridade rígida, constituindo-se assim em estratos (DELEUZE, 1988).

Entretanto, o poder é diagramático, ou seja, envolve matérias e funções não estratificadas. Diagrama “é a apresentação das relações de força que caracterizam uma formação; é a repartição dos poderes de afetar e dos poderes de ser afetada; é a mistura das puras funções não-formalizadas e das puras matérias não-formadas” (DELEUZE, 1988, p. 80). O poder não passa por formas, mas passa por pontos, pontos estes que marcam a aplicação de uma força, ação ou reação de uma força em relação a outras forças. O poder é local e instável e está sempre em transformação, em constante movimento (DELEUZE, 1988). As relações de poder afetam o corpo, estas relações o marcam, o dirigem, o modificam, o territorializam, o reterritorializam e o desterritorializam. Para Foucault (1987a, p. 25-26) “o corpo é investido por relações de poder e de dominação; mas em compensação sua constituição como força de trabalho só é possível se ele está preso num sistema de sujeição [...]; o corpo só se torna útil se é ao mesmo tempo corpo produtivo e corpo submisso”.

Contudo, entre poder e saber há uma diferença de natureza, pois o poder não passa por formas e sim por forças. O poder é diagramático, bastante flexível e diz respeito a matérias não formadas. Enquanto o saber fala sobre matérias formadas, funções formalizadas, segmentadas entre o visível e o enunciável. Desta forma o saber é estratificado e atua por meio de uma segmentaridade rígida. Poder e saber são

práticas sociais, mas a prática do poder mantém-se irreduzível a toda prática do saber. Para, então, marcar a diferença de natureza entre poder e saber,

dirá Foucault que o poder remete a uma 'microfísica'. Com a condição de não entendermos 'micro' como uma simples miniaturização das formas visíveis ou enunciáveis, mas como um outro domínio, um novo tipo de relações, uma dimensão de pensamento irreduzível ao saber: ligações móveis e não-localizáveis. (DELEUZE, 1988, p. 82)

Portanto, o Panóptico constitui-se como um diagrama, uma forma de exercício do poder que tem como função impor uma atividade ou uma forma de comportamento a uma multiplicidade de indivíduos pouco numerosa; ao mesmo tempo em que se constitui como uma técnica de geração de um saber sobre os indivíduos.

3.4.4 Utilização do Poder Disciplinar na Analítica do Poder

Para que o poder disciplinar possa ser utilizado como uma alternativa aos estudos organizacionais no campo do poder, faz-se necessário observar aspectos metodológicos que refletem a analítica de poder desenvolvida por Foucault (1979, 1987a, 1988, 1997, 1999b, 2003a, 2003c). São estes aspectos metodológicos que diferenciam os estudos foucaultianos das teorias desenvolvidas pelos pesquisadores organizacionais clássicos. Salienta-se que Foucault não estabelece, como Selznick (1971), Mintzberg (1983, 1995), Crozier (1981, 1990) e Braverman (1987), uma teoria sobre o poder, mas sim, uma analítica do poder.

Assim, para Foucault o poder não é um sistema geral de dominação exercido por um determinado grupo ou elemento sobre os outros e que por um efeito sucessivo atravessa todo o corpo social. O poder não tem uma origem, uma fonte, uma essência no Estado, na lei ou nos "poderes" constituídos. Mas o poder deve ser compreendido como

a multiplicidade de correlações de força imanentes ao domínio onde se exercem e constitutivas de sua organização; o jogo que, através de lutas e afrontamentos incessantes as transforma, reforça, inverte; os apoios que tais correlações de força encontram umas nas outras, formando cadeias ou sistemas ou no contrário, as defasagens e contradições que as isolam entre si; enfim, as estratégias em que se originam e cujo esboço geral ou cristalização institucional toma corpo nos aparelhos estatais, na formação da lei, nas hegemonias sociais. (FOUCAULT, 1988, p. 88-89)

O poder não é algo que se possua, que se adquira ou que se deixe escapar. Não é uma propriedade, pois o poder não pode ser possuído e sim exercido. O poder é microfísico e “se exerce a partir de inúmeros pontos e em meio a relações desiguais e móveis” (FOUCAULT, 1988, p. 90). Portanto, as relações de poder são intencionais e não subjetivas, ou seja, não há poder cujo exercício não tenha alvos e objetivos, mas isto não significa que o poder resulte de escolhas ou de decisões de um sujeito, de uma equipe, de uma presidência, de um governo ou de um mercado, que estariam gerindo a rede de poderes que atuam em uma sociedade. O poder atua por meio de estratégias e táticas que encadeando-se entre si, propagam-se e encontrando condição e apoio mútuos, formam dispositivos de exercício conjunto (FOUCAULT, 1979, 1988, 1999b) .

Assim, o poder deve ser analisado pelas suas extremidades, pela sua capilaridade. Trata-se de analisar o poder não em instituições centrais, mas em sua forma local, regional (FOUCAULT, 1999b). “O panoptismo não foi confiscado pelos aparelhos de Estado mas estes se apoiaram nessa espécie de pequenos panoptismos regionais e dispersos” (FOUCAULT, 1979, p. 160). Desta forma, para que possamos analisar os mecanismos de poder em toda sua complexidade e detalhe, não se pode analisar unicamente os aparelhos de Estado como se o poder tivesse neles sua origem. Mas, deve-se analisar a quem o poder tem como objeto, ou seja, a quem o poder se exerce com o intuito de transformá-lo, modificá-lo e produzi-lo. O poder deve ser compreendido na relação direta com o objeto e local que ele quer produzir e produz seus efeitos. Assim, não se procura analisar a intenção de um sujeito, o que pretende uma pessoa ao exercer poder, o que seria uma abordagem interna. Mas busca-se entender como o poder foi constituído, quais são seus elementos constitutivos, quais seriam as forças e condições que permitiram seu domínio sobre os demais poderes, suas multiplicidades. Enfim, busca-se entender a emergência de uma força sobre as demais forças que ali atuam. Como dito anteriormente, quer-se encontrar o seu ponto de emergência, o salto de uma força dos bastidores para o palco do teatro (FOUCAULT, 1979).

Portanto, o poder não deve ser somente analisado em seu centro, ou seja, na diretoria de uma empresa, em seu presidente, como se o poder estivesse localizado

no topo hierárquico, ou se a hierarquia fosse fonte de poder. Mas, deve ser analisado em suas extremidades, onde o poder se distribui e ramifica, ou seja, onde o poder é capilar. Assim, ao invés de preocupar-se em descobrir onde o poder está localizado, deve-se captar o poder na extremidade, na periferia das relações sociais.

Também, o poder não é negativo e nem repressivo, mas sim positivo. Ao invés de negar, o poder quer produzir multiplicidades, movimentos, desejos e forças (FOUCAULT, 1979). Isto não significa que o poder esteja nas extremidades ou no centro, mas sim que o poder é algo em constante movimento, em constante transformação. O poder atua em rede, em um fluxo contínuo que passa por toda a estrutura social e não se prende em nenhuma parte dela.

O poder se exerce em rede e, nessa rede, não só os indivíduos circulam, mas estão sempre em posição de ser submetidos a esse poder e também de exercê-lo. Jamais eles são o alvo inerte ou consentidor do poder, são sempre seus intermediários. Em outras palavras, o poder transita pelos indivíduos, não se aplica a eles. (FOUCAULT, 1999b, p. 35)

“Onde há poder há resistência” (FOUCAULT, 1988, p. 91) e por isso mesmo o poder nunca se encontra em condição de exterioridade a resistência, como a resistência não se encontra em posição de exterioridade em relação ao poder. Portanto, não se deve omitir o caráter estritamente relacional do poder no pensamento foucaultiano. O poder é sutil e ambíguo, pois em seu exercício cada indivíduo, independentemente de sua posição na estrutura social, é titular de certo poder (FOUCAULT, 1979). Portanto, não conceber o poder como um “fenômeno de dominação maciço e homogêneo de um indivíduo sobre os outros, de um grupo sobre os outros, de uma classe sobre as outras” (FOUCAULT, 1979, p.183), pois o poder não é algo dividido entre os que o possuem e aqueles que não o possuem e são dominados.

Se eu fizesse uma concepção ontológica do poder, haveria, de um lado, o Poder com P maiúsculo, espécie de instância lunar, supraterrrestre, e, do outro, as resistências dos infelizes que são coagidos a se vergarem ao poder. Penso que uma análise desse gênero é totalmente falsa, pois o poder nasce de uma pluralidade de relações que se exertam em outra coisa, nascem de outra coisa e tornam possível outra coisa. Daí o fato de que, por um lado, essas relações de poder se inscrevem no interior de lutas que são, por exemplo, lutas econômicas ou religiosas. Portanto, não é fundamentalmente contra o poder que as lutas nascem. Mas, por outro lado, as relações de poder abrem um espaço no seio do qual

as lutas se desenvolvem. [...] é preciso voltar a situar as relações de poder no interior das lutas, e não supor que há de um lado, o poder e, do outro, aquilo sobre o qual ele se exerceria, e que a luta se desenrolaria entre o poder e o não-poder. (FOUCAULT, 2003C, p. 276-277)

Em contradição a essa posição ontológica entre poder e resistência, Foucault (2003c, p. 277) afirma que o poder “não é outra coisa senão uma certa modificação, a forma com frequência diferente de uma série de conflitos que constituem o corpo social, conflitos do tipo econômico, político”. Assim, o poder é visto como a estratificação, a institucionalização, a criação de técnicas e de mecanismos estratégicos que servem em todos esses conflitos. Isto que é considerado, em uma determinada circunstância, como uma relação de poder. Contudo, Foucault (2003c, p. 277) lembra que isto pode ser considerado uma relação de poder, desde que esteja claro que,

esse exercício – uma vez que ele, afinal, não é outra coisa senão a fotografia instantânea de lutas múltiplas e em contínua transformação -, que esse poder se transforma a si próprio sem cessar. Não se deve confundir uma situação de poder, um tipo de exercício, uma certa distribuição ou economia do poder em um dado momento, com simples instituições de poder, tal como podem ser, por exemplo, o exército, a polícia, a administração.

O que Foucault (2003c) está querendo dizer é que as relações de poder suscitam a cada instante e abrem a possibilidade a uma resistência. É devido a esta possibilidade de resistência que o poder de quem domina tenta manter-se com mais força, mais astúcia quanto maior for a resistência. Assim, Foucault (2003c) quer mostrar muito mais a luta perpétua e multiforme do que a dominação estável de um mecanismo uniformizante.

Em toda parte se está em luta – há, a cada instante, a revolta da criança que põe seu dedo no nariz à mesa, para aborrecer seus pais, o que é uma rebelião, se quiserem -, e, a cada instante, se vai da rebelião à dominação, da dominação à rebelião; e é toda esta agitação perpétua que gostaria de tentar fazer aparecer. (FOUCAULT, 2003c, p. 232)

Sendo para Foucault (1979, 2003c, 2004) o poder algo relacional, é de grande importância entender o que seriam estas relações. Nos parágrafos acima, Foucault (2003c) já dá os indícios do que seria uma relação de poder. Primeiramente, não é uma relação entre os dominantes e dominados, pois onde há poder há resistência. Segundo, devido as resistências as relações de poder são constantemente abaladas

e transformadas, fazendo com que as relações de poder estejam em uma luta constante e em transformação. Assim, as relações de poder são móveis, reversíveis e instáveis. Mas o que seriam mesmo as resistências? Qual o seu intento? Seriam um contra-poder, uma oposição ao poder instituído para tomar-lhe o lugar?

Quando Foucault (2004) emprega a palavra poder, é sempre com o intuito de resumir a expressão “relações de poder”. Quando se fala em poder, as pessoas tendem a imaginar uma estrutura política, um governo, uma classe social dominante, etc. Não é a isto que Foucault (2004) se refere quando fala de relações de poder. Para o filósofo, quaisquer que sejam as relações humanas, o poder (relações de poder) está sempre presente, ou seja, há uma relação em que cada pessoa tenta de certa forma dirigir a conduta do outro. Assim, as relações de poder podem encontrar-se em diferentes níveis e em diferentes formas, são móveis, podendo, assim, modificar-se.

Só pode haver relações de poder se existir uma certa liberdade para os sujeitos envolvidos nesta relação. Caso um dos sujeitos que participam de uma relação de poder, esteja completamente à disposição do outro e torna-se o objeto sobre o qual, este outro, possa exercer uma violência ilimitada, não existe relação de poder. Para que se tenha um exercício de uma relação de poder, é necessário que sempre haja dos dois lados uma certa forma de liberdade (FOUCAULT, 2004).

Mesmo quando a relação de poder é completamente desequilibrada, quando verdadeiramente se pode dizer que um tem todo poder sobre o outro, um poder só pode se exercer sobre o outro a medida que ainda reste a esse último a possibilidade de se matar, de pular pela janela ou de matar o outro. Isso significa que, nas relações de poder, há necessariamente possibilidade de resistência, pois se não houvesse possibilidade de resistência – de resistência violenta, de fuga, de subterfúgios, [...] não haveria de forma alguma relações de poder. (FOUCAULT, 2004, p. 277)

Portanto, não existe relação de poder se não existir resistência, ou seja, se não existir liberdade no campo social. Não é possível para Foucault (2004) a concepção e idéia de que o poder é um sistema de dominação que controla tudo e que exclui qualquer espaço para liberdade. Observa-se que resistência não significa contra-poder nem uma oposição ao poder instituído para ocupar o seu lugar. As resistências não atuam no sentido de tornarem-se forças dominantes em uma

relação. Elas querem apenas estremecer, abalar e desestabilizar o que se apresenta como inabalável e estável, ou seja, as resistências atuam das mais diversas formas sem constituírem uma estratégia para dominar as demais forças. Se as resistências estabelecem uma estratégia, deixam de ser resistência e passam a ser poder. Desta forma, uma relação de poder em Foucault (2004) sempre é uma relação de poder e resistência.

Também há uma diferença para Foucault (2004) entre relações de poder e dominação. Enquanto as relações de poder pressupõem a existência de uma certa liberdade para que exista, a dominação é um estado em que as práticas de liberdade não existem, ou seja, um estado que não há resistências. Contudo, quando Foucault (2004, p. 277) foi acusado de enxergar o poder em todo o lugar, de forma que não haveria lugar para a liberdade, ele afirmou “não é possível me atribuir a idéia de que o poder é um sistema de dominação que controla tudo e que não deixa nenhum espaço para a liberdade”.

Em oposição a Braverman (1987), Foucault (1979, 1999b) afirma que o poder não tem como papel prioritário manter relações de produção, para assim produzir uma dominação de classe e uma apropriação das forças produtivas. O filósofo descarta o “economicismo” na análise do poder. O “economicismo” afirma que o poder sempre está em uma posição secundária com relação à economia e tem como fundamento e razão de sua existência servir a economia e fazê-la funcionar, mantê-la. No pensamento foucaultiano a indissociabilidade entre o econômico e o poder não é devido a uma subordinação funcional, pois o poder não se dá, não se empresta, não se vende, nem se troca, o poder se exerce e só existe em ação. Assim, o poder não é primeiramente uma forma de manutenção e dominação das relações econômicas, mas sim uma relação de forças em si mesmo.

Por último, para uma fiel utilização da analítica foucaultina de poder, deve-se utilizar o método genealógico de pesquisa. Genealogia é o acoplamento dos conhecimentos científicos e das memórias locais, acoplamento este, que permite a constituição de um saber histórico das lutas locais e possibilita a utilização desse saber nas táticas atuais (FOUCAULT, 1999b). Nesta empreitada,

que se pode, pois dizer genealógica, vocês vêem que, na verdade, não se trata de forma alguma de opor à unidade abstrata da teoria a multiplicidade concreta dos fatos; não se trata de forma alguma de desqualificar o especulativo para lhe opor, na forma de um cientificismo qualquer, o rigor dos conhecimentos bem estabelecidos. Portanto, não é um empirismo que perpassa o projeto genealógico; não é tampouco um positivismo, no sentido comum do termo, que o segue. Trata-se, na verdade, de fazer que intervenham saberes locais, descontínuos, desqualificados, não legitimados, contra a instância teórica unitária que pretenderia filtrá-los, hierarquizá-los, ordená-los em nome de um conhecimento verdadeiro, em nome dos direitos de uma ciência que seria possuída por alguns. (FOUCAULT, 1999b, p. 13)

Portanto, a genealogia tem como objetivo a inserção dos saberes locais na hierarquia do poder próprio da ciência, para assim libertar os saberes historicamente localizados. A genealogia trava o seu combate contra os efeitos próprios de poder de um discurso denominado científico. O estudo genealógico não procura fazer uma dedução do poder, que se partindo do centro, procurar-se-ia medir até que ponto periférico da estrutura social ele provocaria algum efeito. Mas sim fazer uma análise ascendente de poder, começando pelos mecanismos infinitesimais na periferia da estrutura social.

A ciência é um instrumento utilizado para a formação e a acumulação do saber. Para atingir tal intento utiliza-se de técnicas de observação, normas para padronizar registros e procedimentos de pesquisa. A ciência tem como intuito separar o falso do verdadeiro. Contudo, a idéia de verdade e falsidade como sendo elementos separados, distantes, opostos, não manifesta o pensamento genealógico, pois as forças que constituem os diversos poderes, são por natureza heterogêneas. A genealogia quer pois afirmar uma diferença, Foucault é filósofo da diferença. “Tudo isto significa que o poder para exercer-se nestes mecanismos sutis, é obrigado a formar, organizar e por em circulação um saber, ou melhor, aparelhos de saber que não são construções ideológicas” (FOUCAULT, 1979, p. 186). Entender-se como estes saberes se constituem e estabilizam um diagrama de forças, analisar como se dá a relação entre poder e saber, é o objetivo principal de uma pesquisa genealógica.

Assim, Foucault (1979, 1987a, 1988, 1997, 1999b, 2003a, 2003c) ao utilizar o estudo genealógico, não cria conceitos fixos, cristalizados, imóveis sobre o poder

como o fazem os autores organizacionais clássicos ao desenvolverem uma teoria sobre o poder. Como dito anteriormente, Foucault não desenvolve uma teoria sobre o poder e sim uma analítica, mantendo-se desta forma fiel a idéia genealógica.

Desta forma, após se ter analisado o que seria o poder disciplinar no pensamento de Foucault (1987a), faz-se necessário, para que esteja completa a análise foucaultiana sobre o poder, analisar-se o que seria o biopoder e a governamentalidade.

3.5 Poder de Regulamentação e Governamentalidade

3.5.1 Biopolítica

O monarca exercia seu poder soberano sempre tendendo para a morte. Assim, o efeito do poder soberano sobre a vida torna-se efetivo e é exercido sobre uma população somente a partir da possibilidade de que o soberano tem de matar. Portanto, o direito de matar é a própria emergência desse direito soberano de vida e de morte. É por meio da possibilidade de que o soberano possa matar que o mesmo exerce seu direito sobre a vida (FOUCAULT, 1988, 1999b). O poder soberano “é o direito de fazer morrer e de deixar viver” (FOUCAULT, 1999b, p. 287).

Uma das maiores transformações do direito do século XIX foi a emergência do direito político. Agora, com o novo direito político, o poder não se exerce por meio de fazer morrer e de deixar viver uma determinada população, mas sim de “fazer viver e de deixar morrer” (FOUCAULT, 1999b, p. 287). Um poder positivo que se exerce por meio da gestão sobre a vida, sobre sua multiplicação. Exercício de controles precisos sobre a vida. Assim, quando o poder passou a ter como objetivo gerir a vida, não é por meio da humanidade ou de sentimentos humanitários que a pena de morte tornou-se algo inadmissível, mas a estratégia e a própria forma de exercício dessa nova forma de poder, que faz viver e deixa morrer (FOUCAULT, 1988).

Para gerir uma população faz-se necessárias políticas de saúde para diminuir a mortalidade infantil e evitarem-se possíveis epidemias, políticas de moradia, políticas sociais e políticas econômicas, ou seja: interferir e gerir a vida de uma população para modificá-la, impondo-lhe normas, quer sejam normas de moradia, alimentação, de planejamento das cidades e de reprodução (FOUCAULT, 1997). Essa nova tecnologia do poder trata da gestão de um conjunto de processos como: a proporção dos nascimentos e dos óbitos, a taxa de reprodução, a fecundidade de uma população, a sexualidade, etc.; mas, qual a relação entre “sexualidade”, “fecundidade”, “óbitos”, “nascimentos” e o poder?

3.5.2 O Biopoder e o Poder Disciplinar

O poder disciplinar é homogeneizante e individualizante. Homogeneizante porque perpassa todo o corpo social para “normalizar” o homem. Torná-lo “normal” significa torná-lo dócil e útil frente às relações de poder de um determinado local e de uma determinada época. Individualizante por constituir-se como sendo algo “particular” de cada indivíduo, algo que cada sujeito, objeto deste poder, pensa ser íntimo e pessoal, apesar de não o ser. Portanto, “a disciplina tenta reger a multiplicidade dos homens na medida em que essa multiplicidade pode e deve redundar em corpos individuais que devem ser vigiados, treinados, utilizados, eventualmente punidos” (FOUCAULT, 1999b, p. 289). As disciplinas dirigem-se ao corpo individual de cada homem, ou seja, a disciplina dirige-se aos campos individuais e os individualiza.

A biopolítica surge não para substituir o poder disciplinar, sim para formar com ele dois pólos: disciplinas do corpo e regulações da população (FOUCAULT, 1988). Assim, Foucault (1979, 1988, 1999b, 2003a, 2003c, 2004) demonstra em sua análise que a biopolítica é o exercício de poder que não exclui o poder disciplinar, pelo contrário, o poder disciplinar e a biopolítica atuam em conjunto ao mesmo tempo em que estão em níveis diferentes.

Ora, durante a segunda metade do século XVIII, eu creio que se vê aparecer algo de novo, que é uma outra tecnologia de poder, não disciplinar dessa feita. Uma tecnologia de poder que não exclui a primeira, que não exclui a técnica disciplinar, mas que a embute, que a integra, que a modifica parcialmente e que, sobretudo, vai utilizá-la implantando-se de certo modo nela, e incrustando-se efetivamente graças a essa técnica disciplinar prévia. Essa nova técnica não suprime a técnica disciplinar simplesmente porque é de outro nível,

está noutra escala, tem outra superfície de suporte e é auxiliada por instrumentos totalmente diferentes. (FOUCAULT, 1999b, p. 288-289)

Essa nova técnica abordada por Foucault é a biopolítica. Mas, o que seria biopolítica? O que a biopolítica pretende gerir? Qual o seu intento, o seu objeto? Como se estabelece? Por meio de quais relações se exerce?

A biopolítica é uma técnica de poder não disciplinar que se aplica a vida dos homens. Ela tem como meta não o homem-corpo, mas o homem vivo, o homem como ser vivo (FOUCAULT, 1988, 1999b). Enquanto o poder disciplinar faz-se exercer sobre o corpo a biopolítica quer dirigir-se não ao homem-corpo, mas ao homem ser vivo. Assim, a disciplina

tenta reger a multiplicidade dos homens na medida em que essa multiplicidade pode e deve redundar em corpos individuais que devem ser vigiados, treinados, utilizados, eventualmente punidos. E, [...] a nova tecnologia que se instala se dirige à multiplicidade dos homens, não na medida em que eles se resumem em corpos, mas na medida em que ela forma, ao contrário, uma massa global, afetada por processos de conjunto que são próprios da vida, que são processos como o nascimento, a morte, a produção, a doença, etc. (FOUCAULT, 1999b, p. 289)

O poder disciplinar é exercido de forma individualizante, por meio de uma anátomo-política do corpo, surge uma nova forma de poder que não é individualizante, mas sim massificante, ou melhor, surge uma biopolítica da espécie humana (FOUCAULT, 1999b).

A vida, como sendo objeto do poder, é um dos grandes fenômenos do século XIX. Ocorre nesta época “uma tomada de poder sobre o homem enquanto ser vivo, uma espécie de estatização do biológico ou, pelo menos, uma certa inclinação que conduz ao que se poderia chamar de estatização do biológico” (FOUCAULT, 1999b, p. 286).

O biopoder é exercido em relação a uma determinada população. Não se preocupa com o indivíduo, mas lida com uma população. População, como sendo um problema político, biológico, científico ao mesmo tempo em que é um problema de poder. É em relação a fenômenos que aparecem com o surgimento de uma sociedade industrial que a biopolítica vai fazer sua intervenção por meio de

instituições de assistência como mecanismos sutis de seguros, de poupança individual e de seguridade, com o intuito de gerir a incapacidade dos indivíduos ao mesmo tempo que se constitui como uma forma de exclusão e de neutralização do indivíduo (FOUCAULT, 1999b).

São as preocupações com a natalidade, as epidemias, a mortalidade, a longevidade, o clima, a geografia e a hidrografia, em conjunto com uma série de problemas econômicos e políticos, que vão constituir-se como sendo os primeiros objetos de saber e de controle da biopolítica. Surge, como tecnologia da biopolítica, a medição estatística de fenômenos populacionais e econômicos por meio das primeiras demografias. A biopolítica

será, essencialmente, o problema da cidade. Eu lhes assinalo aqui, simplesmente, alguns dos pontos a partir dos quais se constitui essa biopolítica, algumas de suas práticas e as primeiras de suas áreas de intervenção, de saber e de poder ao mesmo tempo: é a da natalidade, da morbilidade, das incapacidades biológicas diversas, dos efeitos do meio, é disso tudo que a biopolítica vai extrair seu saber e definir o campo de intervenção do poder. (FOUCAULT, 1999b, p. 292)

Portanto, o biopoder vai atuar sobre fenômenos coletivos, que só se tornam objeto de poder da biopolítica ao nível de massa. “A biopolítica vai se dirigir, em suma, aos acontecimentos aleatórios que ocorrem numa população considerada em sua duração” (FOUCAULT, 1999b, p. 293).

A biopolítica vai utilizar mecanismos de poder que têm funções muito diferentes dos mecanismos utilizados pelo poder disciplinar. A biopolítica vai implantar mecanismos de medição, de estatística e de previsibilidade, da mesma forma que não quer modificar o indivíduo em sua unidade, mas intervir nos fatores que determinam os fenômenos gerais e globais. Pode ser que em um determinado momento tenha que se aumentar a natalidade, baixar a taxa de mortalidade ou elevar o tempo de vida da média da população. É por meio de mecanismos reguladores sobre uma população que o biopoder atua.

Isto não significa que o biopoder não queira intervir ou modificar os indivíduos, pois o quer, mas seu campo de atuação vai ser a massa, a população, a cidade. Assim,

são outras estratégias que vão ser colocadas em funcionamento por meio de outras técnicas.

Vale lembrar que o poder disciplinar e o biopoder ou, em outras palavras, que o mecanismo disciplinar e o mecanismo regulador não estão em um mesmo nível. Enquanto o mecanismo disciplinar está no nível individual o mecanismo regulador está no nível populacional. Fato este que lhes permite não se excluírem, fazendo com que possam articular-se entre si. Como exemplo, pode-se observar como atuam em conjunto o poder disciplinar e o biopoder nas cidades: de um lado têm-se mecanismos disciplinares de controle sobre os corpos por meio de sua divisão e quadriculamento espacial, ou seja, cada família em uma casa, em um endereço; bem como cada um dos indivíduos desta família em um determinado cômodo; funcionando desta forma para a normalização dos comportamentos e para um auto-controle policial. Ao mesmo tempo em que se observa uma série de mecanismos regulamentadores que atuam sobre a população e que induzem comportamentos de poupança vinculados ao *hábitat*, a locação ou compra de uma moradia; sistemas de seguro saúde e velhice; regras sanitárias e de higiene para garantir a longevidade da população; gestão sobre a sexualidade e a procriação. Ao mesmo tempo mecanismos disciplinares e regulamentadores atuando em conjunto (FOUCAULT, 1999b).

Portanto, a biopolítica não se preocupa com o indivíduo no que tange a sua unidade, a seus detalhes. Preocupa-se em atuar por meio de mecanismos globais para conseguir estados globais de equilíbrio e de regularidade, “em resumo, de levar em conta a vida, os processos biológicos do homem-espécie e de assegurar sobre eles não uma disciplina, mas uma regulamentação” (FOUCAULT, 1999b, p. 294).

Desta forma, Foucault (1999b) compara a tecnologia regulamentadora da vida com a tecnologia disciplinar da seguinte forma: a técnica disciplinar é centrada no corpo e produz efeitos individualizantes, tratando o corpo como foco de forças que precisam tornar-se úteis e dóceis ao mesmo tempo. Já o biopoder, utiliza técnicas que não são centradas no corpo, mas na vida, agrupando os efeitos de massas de uma população, ou seja, é uma tecnologia que visa não o treinamento individual, mas o equilíbrio global, a segurança do conjunto em relação aos seus próprios perigos

internos. Assim, tem-se o poder disciplinar como uma tecnologia de treinamento e o biopoder como uma tecnologia de previdência ou regulamentadora.

Ambas tecnologias (poder disciplinar e biopoder), são tecnologias do corpo. Entretanto, enquanto no poder disciplinar o corpo é individualizado como sendo um organismo dotado de capacidades, no biopoder “os corpos são recolocados nos processos biológicos de conjunto” (FOUCAULT, 1999B, p. 297).

Sendo o poder o emprego e a manifestação de uma relação de força, não se deve analisá-lo como um contrato, algo que possa ser cedido a alguém, alienado a alguém, mas deve-se analisá-lo em termos de combate, de guerra. “A política é a guerra continuada por outros meios” (FOUCAULT, 1999b, p. 22). Tal afirmação significa que as relações de poder em nossa sociedade têm como ponto de emergência uma relação de forças estabelecidas em um dado momento histórico e que estão em combate constante. Entretanto, se por meio da política, ou seja do poder político, esta guerra cessa prevalecendo a paz civil na sociedade, não é para suspender os efeitos da guerra ou eliminar o desequilíbrio entre as forças, mas para perpetuar esta relação por meio de uma “guerra silenciosa” que manifesta-se nas instituições, nas desigualdades econômicas, nos corpos, etc. Portanto, “o esquema binário da guerra, da luta, do enfrentamento das forças, pode ser efetivamente identificado como o fundamento da sociedade civil, a um só tempo o princípio e o motor do exercício do poder político” (FOUCAULT, 1999b, p. 26).

As multiplicidades constituem-se como objeto de pesquisa para Foucault. O duplo é a base da filosofia da diferença. Devido a isto, o filósofo preocupa-se com a vida sexual, a homossexualidade, a delinquência, a loucura e a mulher. Foucault preocupa-se com a multiplicidade, o imanente e não com o transcendente. Assim, para saber como o poder opera, tem-se que estudá-lo onde ele se aplica, analisar as pessoas as quais ele pretende atingir e constituem-se como sendo o seu objeto, ou seja, estudar as relações de poder que passam despercebidas e que, a princípio, não parecem ser objetos de uma estratégia de poder.

Isto demonstra a coerência do pensamento de Foucault com a idéia genealógica, pois a genealogia vive em guerra contra os efeitos de poder próprios de um discurso

classificado como científico. Para isto, a genealogia tem como objetivo a inserção dos saberes locais para, assim, colocar em discussão a própria idéia de hierarquia no campo científico. O estudo genealógico não procura fazer uma dedução do poder, que se partindo do centro, procurar-se-ia medir até que ponto periférico da estrutura social ele provocaria algum efeito. Mas sim, fazer uma análise ascendente de poder, começando pelos mecanismos infinitesimais na periferia da estrutura social (FOUCAULT, 1999b).

A biopolítica tem como principal função gerir a vida e tem como objeto e objetivo a vida, ou em outras palavras, fazer viver e deixar morrer. Assim, a biopolítica utiliza-se ao mesmo tempo das técnicas disciplinares e do biopoder para conseguir atingir o seu intento.

A biopolítica foi, e ainda é, uma tecnologia indispensável para o desenvolvimento do capitalismo. O capitalismo só logrou sucesso e vida por meio do controle dos corpos no aparelho de produção e de uma regulamentação ou ajustamento dos fenômenos populacionais ao sistema econômico. Fez-se para o capitalismo necessário aumentar a utilidade como também a docilidade dos corpos, aumentar as forças, as habilidades e a vida em geral sem tornar as pessoas mais difíceis de serem sujeitadas. Exercer o poder para segregar e ao mesmo tempo hierarquizar a sociedade, garantindo desta forma relações de dominação e provocando efeitos de hegemonia. A adaptação da acumulação dos homens à da acumulação do capital, “a articulação do crescimento dos grupos humanos à expansão das forças produtivas e a repartição diferencial do lucro, foram, em parte, tornados possíveis pelo exercício do biopoder com suas formas e procedimentos múltiplos” (FOUCAULT, 1988, p. 133). É desta forma que fenômenos ligados a vida da espécie humana entram na área das técnicas políticas e passam a ser objetos da relação poder-saber. Assim, a biopolítica “faz com que a vida e seus mecanismos entrem no domínio dos cálculos explícitos, e faz do poder-saber um agente de transformação da vida humana” (FOUCAULT, 1988, p.134).

3.5.3 Governamentalidade

A governamentalidade preocupa-se com a “arte de governar” e emergiu a partir da pastoral cristã. Logo após transformou-se e apoiou-se em uma técnica diplomática-militar e por fim atingiu suas dimensões atuais por meio de técnicas, táticas e instrumentos particulares de polícia. São estes três elementos: pastoral cristã, técnica diplomática-militar e a polícia; que produziram a governamentalização do Estado (FOUCAULT, 2003c).

O cristianismo introduziu um conjunto de novos mecanismos de poder por meio de imposições morais quando se espalhou pelo mundo romano e tornando-se a religião do Estado. Estes mecanismos de poder são chamados de pastoral cristã ou poder pastoral (FOUCAULT, 2004). Porém, quais seriam os mecanismos de poder que o cristianismo introduziu?

O poder pastoral introduz uma categoria de indivíduos que terá como responsabilidade conduzir os outros indivíduos. O pastorado é a “existência dentro da sociedade de indivíduos totalmente específicos e singulares, [...] que desempenham, na sociedade cristã, o papel de condutores, de pastores em relação aos outros indivíduos que são como ovelhas ou rebanhos” (FOUCAULT, 2004, p. 65).

A organização do poder pastoral produziu uma técnica de poder que teve sua importância a partir do século III. Um dos aspectos do pastorado é que a salvação constitui-se como sendo uma obrigação para todo indivíduo. Assim, ao mesmo tempo em que se salvar é um problema individual, a salvação não é uma escolha livre, pois cada indivíduo e todos os indivíduos têm de fazer de tudo para salvar-se. Daí é que surge o poder pastoral, pois o pastor é aquele que se preocupa com a salvação obrigatória de seu rebanho, sua autoridade emerge a partir da relação em que ele é responsável por obrigar as pessoas a fazerem de tudo para conseguirem a salvação. Em segundo lugar, esta salvação obrigatória apesar de ser procurada pelo indivíduo somente será conseguida se ele aceitar a autoridade de outro indivíduo, o pastor. A aceitação da autoridade traz como consequência que todas as ações do indivíduo deverá ou poderá ser conhecida pelo pastor.

Ou seja, às antigas estruturas jurídicas que todas as sociedades conheciam há muito tempo – isto é, havia um certo número de leis comuns, cujas infrações eram punidas – vem se acrescentar uma outra forma de análise do comportamento, uma outra forma de culpabilização, um outro tipo de condenação muito mais refinado, muito mais estrito, muito mais sustentado: aquele que é garantido pelo pastor. Pastor que pode obrigar as pessoas a fazerem tudo o que é preciso para a sua salvação e que está em posição de vigiar, ou pelo menos de exercer sobre as pessoas uma vigilância e um controle contínuos. (FOUCAULT, 2004, p. 68)

Em uma sociedade cristã o pastor é aquele que pode e deve exigir das demais pessoas uma obediência cega e absoluta, fenômeno completamente novo nas sociedades daquela época. O pastorado criou uma série de mecanismos, técnicas e procedimentos para a produção da verdade. O pastor é aquele que ensina a verdade, ele é um mestre da verdade. Por outro lado também é aquele que deve tudo saber sobre as suas ovelhas, saber sobre tudo que faz seu rebanho de uma forma contínua. Deve conhecer o interior da alma, o íntimo e os segredos mais profundos de cada indivíduo e para isso utilizará meios de análise e detecção do que se passa com suas ovelhas. O poder pastoral não deve ser entendido como “um mecanismo negativo de interdição e recusa. Trata-se de pôr em ação um mecanismo de controle e poder que é, ao mesmo tempo, um mecanismo de saber dos indivíduos, sobre eles próprios e em relação a eles próprios” (FOUCAULT, 2004, p. XL-XLI).

O poder do pastor não é exercido sobre um território fixo, mas sobre uma população. O poder pastoral é responsável em fornecer para o seu rebanho a sua subsistência, de cuidar ininterruptamente do rebanho para assegurar a sua salvação. É um poder que individualiza, dando paradoxalmente uma grande importância tanto a uma de suas ovelhas como a todo o rebanho (FOUCAULT, 1997).

Já no século XVI ocorre uma mudança e o problema do governo está relacionado como o governo dos Estados pelos príncipes. Este processo tem como consequência a superação da estrutura feudal, pois começa-se a emergir os grandes Estados territoriais, bem como relações de governo diferentes da pastoral cristã. Assim, tem-se de um lado a concentração estatal e de outro a dissidência e a consequente dispersão religiosa decorrente da Reforma e da Contra-Reforma. É

neste contexto que se intensifica “o problema de como ser governado, por quem, até que ponto, com qual objetivo, com que método, etc. Problemática geral do governo em geral” (FOUCAULT, 1979, p. 278).

Assim, emergem idéias e uma vasta literatura entre os séculos XVI e XVIII, sobre a arte de governar, que tentam dar uma razão ao Estado. Dentre estas idéias, destacam-se três formas de se pensar e se justificar a concentração do Estado, formas que serão denominadas de: pedagogia do príncipe, proposta de La Perrière e de Quesnay.

Na pedagogia do príncipe, o mesmo apresenta-se em uma relação de transcendência e de exterioridade ao seu principado. O príncipe obtém seu principado por meio da hereditariedade, da aquisição ou da conquista. Assim, o príncipe não se caracteriza como sendo algo constitutivo de um principado, ele não faz parte dele pois o príncipe é exterior ao mesmo. O que liga um príncipe ao seu principado é a violência, a tradição ou os tratados e acordos de cumplicidade com os demais príncipes (FOUCAULT, 1979). Assim, não existe uma relação fundamental, natural e jurídica que ligue o príncipe ao seu principado. Devido a esta ligação frágil, a relação entre eles sempre estará sujeita e ameaçada por inimigos externos.

Portanto, devido a esta fragilidade, o principal objetivo do exercício do poder será o de manter e proteger o seu principado, entendendo-se principado como o território que lhe foi herdado, conquistado ou adquirido e os súditos que lhe compõem. “Esse principado como relação do Príncipe com seus súditos e seu território, é isso que se trata de proteger, e não direta ou fundamentalmente o território e seus habitantes” (FOUCAULT, 2003c, p. 285). Assim, o príncipe deverá analisar quais são os perigos que o ameaçam, de onde eles vêm, qual o grau de sua intensidade, ao mesmo tempo em que deve manipular as relações de forças de modo a proteger sua relação com os seus súditos e seu território. Surgem as práticas guerreiras.

As práticas de guerra emergiram em conjunto com o surgimento e institucionalização dos Estados. Assim, as práticas de guerra foram, pouco a pouco, deixando de ser uma relação homem a homem, grupo a grupo, para ser um privilégio do Estado. Ao mesmo tempo em que a guerra passa a ser constituída de um instrumental

profissional e técnico de um aparelho militar. Assim, uma sociedade que era completamente transpassada por relações de guerra foi substituída por um Estado dotado de instituições militares (FOUCAULT, 1997).

Foi por meio da guerra que surgiram os Estados, em consequência das batalhas reais e efetivas. As leis nasceram por meio das conquistas das cidades. Contudo, a guerra existe também no interior dos mecanismos de poder ao constituir uma máquina institucional, legal e ordeira (FOUCAULT, 1997). Assim, a razão do Estado é formada de dois grupos de saber e de tecnologias políticas: uma tecnologia diplomática militar que visa desenvolver as forças do Estado por meio de alianças e da organização de um aparelho armado, uma tecnologia policial para fazer desenvolver e crescer dentro de seu próprio interior as forças do Estado.

No ponto de junção dessas duas grandes tecnologias, e como instrumento comum, é preciso colocar o comércio e a circulação monetária interestatal: é o do enriquecimento pelo comércio que se espera a possibilidade de aumentar a população, a mão-de-obra, a produção e a exportação, e de se dotar de armas fortes e numerosas. (FOUCAULT, 1997, p. 84)

A proposta de La Perrière sobre governo difere da pedagogia do príncipe. Nesta proposta o governo, o governante e os atos de governo são práticas múltiplas, pois muitas pessoas governam; o chefe de família, o professor, o médico, o pedagogo, o gerente, etc. Portanto, existem muitos governos, sendo que o governo do príncipe é apenas uma das modalidades possíveis de governo. Entretanto, todos esses governos estão no interior do Estado, pois é no interior de um Estado que o gerente vai governar uma empresa e o chefe de família vai governar sua família. Assim, existe uma multiplicidade, uma pluralidade de formas de governo, diversidade nas artes de governar; ao mesmo tempo em que ocorre uma “imanência das práticas de governo em relação ao Estado, multiplicidade e imanência dessas atividades que se opõem radicalmente à singularidade transcendente do Príncipe de Maquiavel” (FOUCAULT, 2003c, p. 286).

Contudo, enquanto a pedagogia do príncipe, ou seja, a teoria política do soberano é marcada pela descontinuidade entre o poder do príncipe e qualquer outra forma de poder, a proposta de La Perrière busca a continuidade das diversas artes de governar, continuidade que deve ser ascendente e descendente.

Continuidade por que não existe uma separação, uma ruptura entre as diversas artes de governar. Pois elas estão articuladas entre si de forma ascendente devido a prerrogativa de que aquele que quer governar tem que primeiramente saber governar a si próprio, a sua família, sua vida financeira, para posteriormente chegar a governar o Estado. Continuidade descendente no sentido em que quando um Estado é governado de forma correta, os chefes de família governarão de forma apropriada sua família, o gerente governará bem a empresa. É nessa continuidade descendente, que transmite-se, como se fosse um efeito dominó, a todas as diversas artes de governo o bom governo do Estado, é esta descendência que traz a tona a idéia de uma polícia (FOUCAULT, 1979).

A pedagogia do Príncipe garante a continuidade ascendente das formas de governo, e a polícia, a continuidade descendente. Vocês vêem, em todo caso, que nessa continuidade a peça essencial tanto na pedagogia do Príncipe quanto na polícia, o elemento central, é o governo da família, que se chama justamente 'economia' (FOUCAULT, 2003c, p. 288)

Introduz-se então a economia na arte de governar. Agora a arte de governo tem como principal objetivo introduzir a forma que se deve gerir os indivíduos, as riquezas, a economia e os bens, da mesma forma que são geridos no interior de uma família que sabe administrar bem as suas posses. Assim, governar um Estado “significará, portanto, estabelecer a economia ao nível geral do Estado, isto é, ter em relação aos habitantes, às riquezas, aos comportamentos individuais e coletivos, uma forma de vigilância, de controle tão atenta quanto à do pai de família” (FOUCAULT, 1979, p. 281).

É a proposta de Quesnay que definitivamente incorpora e liga a idéia de um bom governo com o econômico. A palavra economia designava no século XVI uma forma de governo (FOUCAULT, 2003c). Governar passa a ser a arte de exercer o poder segundo o modelo econômico.

Fazendo-se uma comparação entre a pedagogia do príncipe e a proposta de La Perrière, observa-se que, enquanto na pedagogia do príncipe o objeto do poder é um território e as pessoas que nele habitam, a proposta de La Perrière não define o objeto do governo como sendo um território, mas define seu objeto como sendo o

governo das coisas, ou seja, um complexo formado de homens e coisas: riquezas, recursos naturais, território, fronteiras, clima, fertilidade do solo, aridez, etc. Assim, a arte de governar é arte responsável por dirigir os homens em suas relações, seus laços, seus emaranhamentos com as coisas (FOUCAULT, 1979).

Contudo, apesar do governo passar a ser definido como sendo a melhor maneira de se dispor das coisas para assim conduzi-las, esta condução não tem como objetivo o bem comum expresso nos textos dos juristas, mas sim uma finalidade apropriada e conveniente para cada uma das coisas que se deve governar. Portanto, surge uma pluralidade de objetivos na arte de governar: produzir o máximo de riquezas, garantir a multiplicação da população, controlar a população, prever desastres climáticos, etc. Para alcançar as diversas finalidades o governo terá que dispor das coisas (FOUCAULT, 2003c).

Surge um aspecto interessante na arte de governar. Enquanto na soberania, seja ela monárquica ou constitucional, o que permite a mesma atingir a sua finalidade é a lei e a sua conseqüente obediência, agora o que passa a permitir o governo atingir os seus objetivos é dispor das coisas, ou seja, utilizar as “coisas” nas táticas e estratégias para atingir-se os objetivos, a finalidade do governo passa a ser as coisas que ele dirige. A finalidade “deve ser procurada na perfeição, na maximização ou na intensificação dos processos que o governo dirige, e os instrumentos do governo, em vez de serem leis, vão ser táticas diversas” (FOUCAULT, 2003c, p. 293).

Assim, para uma análise correta das relações de poder, deve-se abandonar o modelo jurídico de soberania. O modelo jurídico de soberania pressupõe o indivíduo como sendo dotado de direitos naturais e primitivos. Tem como intento justificar a formação do Estado fazendo da lei a principal fonte e manifestação do poder. O poder não deve ser estudado segundo o modelo jurídico da soberania e sim a partir de suas próprias relações, ou seja, ao invés de tentar encontrar seu ponto central, sua forma única de onde derivariam todas as leis, faz-se necessário analisar e deixar aparecer suas multiplicidades, suas diferenças: estudar o poder “como relações de força que se entrecruzam, que remetem umas às outras, convergem ou, ao contrário, se opõem e tendem a se anular” (FOUCAULT, 1997, p. 71).

Portanto, ocorre um afastamento da idéia transcendental de Estado e surge toda uma racionalidade de governo, ou seja, o governo tem sua própria racionalidade. Esta racionalidade não está baseada nas leis, no transcendental, na moral ou no divino, mas nos princípios de racionalidade que constituem a realidade específica de um Estado (FOUCAULT, 1979).

Assim, o mercantilismo foi a primeira forma de racionalidade do poder como prática de governo. Por meio dele que se inicia a constituição de um saber do Estado para ser utilizado como estratégia de governo. Mas tal racionalidade não desenvolveu-se e ficou bloqueada por uma estrutura Estatal ainda baseada no poder soberano (FOUCAULT, 1979).

De um lado, portanto, um quadro demasiado amplo, demasiado abstrato, demasiado rígido da soberania e, do outro, um modelo demasiado estreito, demasiado fraco, demasiado inconsistente, que era o da família. A arte de governar ou bem, tentava ir ao encontro da forma geral da soberania, ou bem, ou melhor, ao mesmo tempo, ela se restringia, por falta de outro, a essa espécie de modelo concreto que era o governo da família. (FOUCAULT, 2003c, p. 297)

A arte de governar não conseguia encontrar seu próprio espaço. Assim, ou se referia de um lado a gestão de um pequeno grupo, como, por exemplo, a gestão da família; ou se referia ao Estado soberano. Encontrava-se dividida entre a família e o Estado. Mas o que provocou o desbloqueio da arte de governar? O que rompeu esta dicotomia entre família e Estado?

O desbloqueio da arte de governar ocorreu com a emergência de um problema: população. A expansão demográfica do século XVIII, a abundância monetária o aumento da produção agrícola passam a ser problemas de governo. A economia deixa de ter seu foco na família para direcionar-se para o problema da população. Assim, é por meio do desenvolvimento da arte de governar que a “economia pôde se recentrar em um certo nível de realidade que, hoje, caracterizamos como ‘econômico’, e foi também através do desenvolvimento da ciência do governo que se pôde recortar o problema específico da população” (FOUCAULT, 2003c, p. 298).

Os fenômenos específicos da população vão afastar de uma forma definitiva o modelo de governo baseado na família, além de modificar o foco da economia. A

população tem conseqüências e efeitos próprios que não podem ser reduzidos e analisados ao de família: as epidemias, a massificação do trabalho, a distribuição da riqueza, etc. O modelo de governo baseado na família desaparece dando lugar para um modelo formado pela população (FOUCAULT, 1979).

Contudo, a família vai constituir-se como um elemento que se encontra no interior da população. Ela passa a estar em segundo plano e aparece como um segmento da população, segmento este privilegiado, pois quando se quer conseguir algo da população relacionado a demografia, comportamento sexual, consumo, dentre outras, é por meio da família que as adequações serão realizadas.

Este deslocamento da família, do nível de modelo ao nível de instrumento, é absolutamente fundamental. E foi, na realidade, a partir da metade do século XVIII, que a família apareceu nessa instrumentalização no que diz respeito à população: serão as campanhas sobre a mortalidade, as campanhas concernindo ao casamento, às vacinações, às inoculações. O que faz com que a população permita o desbloqueio da arte de governar é que ela elimina o modelo da família. (FOUCAULT, 2003c, p. 299)

A população é a finalidade do governo. A população constitui-se como um “sujeito” de necessidades, de desejos e de aspirações, ao mesmo tempo em que se constitui como objeto do governo. As aspirações e interesses de cada um dos indivíduos que constituem a população serão o alvo e o principal instrumento do governo das populações. A constituição de um saber de governo está ligada e é inseparável da constituição de um saber de todos os processos relacionados com a população (FOUCAULT, 1979).

Entretanto, a nova arte de governar não elimina as disciplinas. As disciplinas são valorizadas e tornam-se importantes a partir do momento em que se quer gerir uma população. Gerir uma população “não quer dizer gerir simplesmente a massa coletiva dos fenômenos ou geri-los simplesmente no nível de seus resultados globais. Gerir a população quer dizer geri-la igualmente em profundidade, em fineza, e no detalhe” (FOUCAULT, 2003c, p. 302). Tampouco, o modelo de governo da população elimina o problema da soberania, mas torna-o mais agudo do que antes, como observa-se na emergência da idéia de contrato social na mesma época em que ocorre o deslocamento da arte de governar da família para a população. “Tem-

se, de fato, um triângulo: soberania-disciplina-gestão governamental cujo alvo principal é a população, e cujos mecanismos essenciais são os dispositivos de segurança” (FOUCAULT, 2003c, p. 302). Esses mecanismos são a base da governamentalidade. Mas o que seria governamentalidade? O que significa a arte de governar para Foucault?

Por essa palavra ‘governamentalidade’, quero dizer três coisas. Por ‘governamentalidade’, entendo o conjunto constituído pelas instituições, procedimentos, análises e reflexões, cálculos e táticas que permitem exercer essa forma bem específica, bem complexa, de poder, que tem como alvo principal a população, como forma mais importante de saber, a economia política, como instrumento técnico essencial, os dispositivos de segurança. Em segundo lugar, por ‘governamentalidade’, entendo a tendência, a linha de força que, em todo o Ocidente, não cessou de conduzir, e há muitíssimo tempo, em direção à preeminência desse tipo de saber que se pode chamar de ‘governo’ sobre todos os outros: soberania, disciplina. Isto, por um lado, levou ao desenvolvimento de toda uma série de aparelhos específicos de governo e, por outro, ao desenvolvimento de toda uma série de saberes. Enfim, por ‘governamentalidade’, acho que se deveria entender o processo, ou melhor, o resultado do processo pelo qual o Estado de Justiça da Idade Média, tornado no século XV e XVI Estado administrativo, encontrou-se, pouco a pouco, ‘governamentalizado’. (FOUCAULT, 2003c, p. 303).

Pode-se resumir as artes de governo no mundo ocidental em três traços: primeiramente tem-se um governo baseado em uma territorialidade feudal, formado por uma sociedade de leis costumeiras e escritas que corresponde ao Estado de Justiça. Segundo, em um Estado administrativo baseado em uma territorialidade fronteira e não mais em uma territorialidade feudal. Por último, em um Estado de governo, definido não por seu território ou suas fronteiras, mas por sua população. Assim, o fundamento da arte de governo que apóia o Estado de governo é a população e constitui-se como uma sociedade fortemente controlada por dispositivos de segurança (FOUCAULT, 1979).

Para Foucault (2004), a governabilidade implica a relação de si consigo mesmo, o que significa justamente que, nessa noção de governabilidade, o filósofo visa analisar o conjunto das práticas pelas quais torna-se possível constituir e instrumentalizar as estratégias que os indivíduos, no exercício de sua liberdade, pode ter com os demais indivíduos. Assim, Foucault (2004) não acredita que o poder possa ser analisado a partir da instituição política, que constituiria o sujeito como

sendo sujeito de direito, mas, a partir da liberdade, da governabilidade e das estratégias. “O que pesquisei, pelo contrário, são as técnicas, as práticas que dão uma forma concreta a essa nova racionalidade política e a esse novo tipo de relação entre a entidade social e o indivíduo” (FOUCAULT, 2004, p. 309).

Essa forma de determinação da conduta dos outros terá diversas formas e intensidades. Desta forma, nas relações familiares, trabalhistas, sexuais e afetivas, existem numerosos jogos com o desejo de determinar a conduta dos outros. “Entretanto, quanto mais as pessoas forem livres umas em relação às outras, maior será o desejo tanto de umas como de outras de determinar a conduta das outras. Quanto mais o jogo é aberto, mais ele é atraente e fascinante” (FOUCAULT, 2004, p. 286).

Portanto, a governamentalidade não é uma forma de exercício do poder como o poder disciplinar e o biopoder. Por meio da governamentalidade Foucault (1979, 2003c, 2004) quer demonstrar que não existe uma única forma de governo em um sentido diacrônico (tempo) e sincrônico (local). Assim, em uma mesma época e local, existem múltiplas práticas de governo que coexistem entre si. Não há uma prática de governo que seja dominante e aniquile as demais.

4 ANÁLISE DAS OBRAS DE FOUCAULT, MINTZBERG E CROZIER

Uma vez demonstrado o que seria poder nas obras de Foucault, Mintzberg, Crozier e Crozier e Friedberg (1990), resta agora analisar os pontos que as diferenciam. A obra de Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004) ocupa uma posição central nesta análise, pois, quer-se demonstrar com este trabalho o que seria estudar o poder em uma organização tendo-se como referência o pensamento de Foucault.

Para facilitar o estudo comparativo, faz-se necessário entender qual o significado da ontologia do presente e da analítica da verdade no pensamento de Michel Foucault (2000). Tal entendimento ajudará a nortear de uma forma mais precisa o pensamento de Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004), de Mintzberg (1992, 1995), de Crozier (1981) e de Crozier e Friedberg (1990).

Para Foucault (2000), a era moderna não pode ser resumida apenas como sendo a era da razão, pois existiram vários saberes, várias formas de pensar na modernidade e não somente uma única forma. Assim, Foucault (2000) enxerga a modernidade como algo bem mais complexo, cheio de diversidade, sendo que esta diversidade de saberes apresenta-se como estando em rede.

O humanismo é uma coisa completamente diferente: é um tema, ou melhor, um conjunto de temas que reaparecem em várias ocasiões através do tempo, nas sociedades européias; esses temas, permanentemente ligados a julgamentos de valor, tiveram evidentemente sempre muitas variações em seu conteúdo, assim como nos valores que eles mantiveram. (FOUCAULT, 2000, P. 346)

Contudo, esta diversidade da modernidade está marcada por um traço, o qual Foucault (2000) denomina analítica da verdade. Mas o que seria analítica da verdade? A analítica da verdade é uma forma de pensar mecânica, pois trabalha sempre com o pressuposto de que os “fenômenos” estudados podem ser previstos, mensurados e comportam-se de forma linear, ou seja, sempre existe uma relação causa/conseqüência que mantém a continuidade da história. A principal conseqüência deste traço da modernidade é fazer com que a vida, em todas as suas instancias, seja vista como algo completamente mecânico.

Tal forma de pensamento tem o seu apogeu com o iluminismo. O iluminismo acredita que o homem é dotado de uma razão e por meio da qual ele pode descobrir a “verdade” sobre algo. Só que para chegar a esta “verdade”, o homem teria que utilizar métodos científicos, métodos estes que permitiriam chegar a verdade desconsiderando qualquer forma de influência não científica, mantendo a ciência, assim, a sua neutralidade. Entretanto, Foucault (2000) ressalta que a analítica da verdade não é a marca da modernidade, pois a modernidade não pode ser generalizada apenas pela razão, mas por toda uma diversidade de saberes.

Foucault (2000), vê na ontologia do presente a forma em que os fenômenos ocorrem. Contrariamente a analítica da verdade, a ontologia do presente não enxerga a vida como algo linear, previsível e que pode ser medida por meio das diversas técnicas desenvolvidas pelas ciências naturais. A ontologia do presente não é algo mecânico e sim maquínico, ou seja, é algo da ordem do imprevisível, sempre se atualizando por meio de rupturas em algo que não pode ser previsto. Desta forma, não existe na ontologia do presente qualquer linearidade entre os fatos, tampouco uma relação causa/consequência.

Aquilo que, nós o vemos, traz como consequência que a crítica vai se exercer não mais na pesquisa das estruturas formais que têm valor universal, mas como pesquisa histórica através dos acontecimentos que nos levaram a nos constituir e a nos reconhecer como sujeitos do que fazemos, pensamos, dizemos. Nesse sentido, essa crítica não é transcendental e não tem por finalidade tornar possível uma metafísica: ela é genealógica em sua finalidade e arqueológica em seu método. Arqueologia – e não transcendental – no sentido de que ela não procurará depreender as estruturas universais de qualquer conhecimento ou de qualquer ação moral possível; mas tratar tanto os discursos que articulam o que pensamos, dizemos e fazemos como os acontecimentos históricos. E essa crítica será genealógica no sentido de que ela não deduzirá da forma do que somos o que para nós é impossível fazer ou conhecer; mas ela deduzirá da contingência que nos fez ser o que somos a possibilidade de não mais ser, fazer ou pensar o que somos, fazemos ou pensamos. (FOUCAULT, 2000, p. 347-348)

Assim, a ontologia do presente não busca encontrar as estruturas universais de qualquer fenômeno, pois tal intento seria a busca transcendental da verdade manifestada na analítica da verdade; mas, busca dizer não a toda forma de generalização, hierarquização e estruturação do saber. A ontologia do presente

analisa a contingência que nos faz ser o que somos, bem como a possibilidade de deixarmos de ser o que somos, não procurando uma essência do que somos. Desta forma,

é preciso considerar a ontologia crítica de nós mesmos não certamente como uma teoria, uma doutrina, nem mesmo como um corpo permanente de saber que se acumula; é preciso concebê-la como uma atitude, um *êthos*, uma via filosófica em que a crítica do que somos é simultaneamente análise histórica dos limites que nos são colocados e prova de sua ultrapassagem possível. (FOUCAULT, 2000, p. 351)

Diante do exposto, pode-se dizer que as obras de Mintzberg (1992, 1995), Crozier (1981) e Crozier e Friedberg (1990) têm o traço da analítica da verdade, enquanto que o pensamento de Foucault (2000) segue a ontologia do presente. Assim, a comparação entre os autores abordados será realizada levando-se em consideração os traços presentes nas obras dos autores, que demonstram a presença das características da ontologia do presente e da analítica da verdade em seus trabalhos.

4.1 As Fontes de Poder

Tanto para Crozier (1981), Crozier e Friedberg (1990) e Mintzberg (1992, 1995), existem fontes de poder que dão sustentabilidade aos jogos de poder. Estas fontes atuam como se fosse um recurso que pode ser utilizado pelos membros de uma organização, para desta forma conseguirem fazer valer a sua influência sobre os demais membros.

Quando Mintzberg (1992, 1995) salienta que dentre as três opções de atuação de um agente; calar-se, sair ou voz; é o agente com a opção voz, o único que faz parte das relações de poder em uma organização, o autor afirma que estes agentes necessitam de algo que lhes dê poder para que possam optar pela opção voz e lutar.

Assim, para que um agente tenha influência, torna-se necessário, para Mintzberg (1992, 1995), que ele controle alguma fonte ou base de poder. As fontes de poder que um agente pode utilizar seriam as seguintes: controlar um recurso do qual a

organização dependa, ter uma habilidade técnica que seja imprescindível para a organização e possuir conhecimentos que sejam importantes para a organização.

Entretanto, Mintzberg (1992, 1995) salienta a existência de mais duas fontes de poder. Além das três fontes já citadas no parágrafo anterior, têm-se também as prerrogativas legais e a necessidade do agente ter acesso a algumas das quatro fontes citadas, fontes estas que não caracterizam qualquer tipo de recurso, conhecimento ou habilidade que a organização dependa para sobreviver.

Para Crozier (1981) e Crozier e Friedberg (1990), são fontes de poder os trunfos, os recursos e as forças que cada uma das partes envolvidas nos jogos de poder possuem. Desta forma, quanto mais recursos um grupo ou pessoa controla, maior é o seu poder, pois tais recursos lhe dão uma margem de manobra ou liberdade maior que a dos demais membros da organização. Contudo, não adianta por si só possuir muitos recursos, faz-se necessário que estes recursos sejam importantes para que se possa controlar uma zona de incerteza na organização, contribuindo, assim, para uma maior influência dos membros ou grupos que possuam tais recursos.

Assim, os indivíduos ou grupos buscam ampliar a sua margem de liberdade e restringir a dos rivais para, desta forma, aumentar a sua influência na organização. Portanto, para Crozier (1981) e Crozier e Friedberg (1990) é importante entender-se os trunfos que permitem um grupo, ou indivíduo, aumentar a sua margem de manobra ou liberdade dentro da organização.

Assim, Crozier (1981) e Crozier e Friedberg (1990) afirmam a existência de quatro fontes de poder: o controle de uma competência em particular e especialização funcional, as relações de uma organização com o seu exterior, as relacionadas com o controle da comunicação e da informação e por último as oriundas das regras gerais da organização.

Observa-se assim, certa semelhança entre o trabalho de Crozier (1981,1990) e Mintzberg (1992, 1995) sobre o poder. Primeiramente, ambos acreditam que o poder origina-se de uma fonte, ou seja, que existe uma fonte de poder. Segundo, algumas destas fontes são similares, tais como: a especialização funcional, competência e o

controle da informação e comunicação em Crozier (1981) e Crozier e Friedberg (1990) têm o mesmo significado que as habilidades técnicas, conhecimentos imprescindíveis e recursos em Mintzberg (1992, 1995).

Contudo, vale ressaltar que existe uma diferença entre os autores ao descreverem as fontes de poder em uma organização. Enquanto Crozier (1981) afirma que as relações da organização com o seu exterior são fontes de poder, Mintzberg (1992, 1995) coloca os agentes externos como atuantes nos jogos de poder de uma organização, tal como os seus membros internos, não os caracterizando como sendo uma fonte de poder.

Tal fato esclarece-se ao lembrar que Crozier (1981) desenvolveu suas pesquisas em um monopólio industrial francês e em uma agência governamental, que por serem entidades públicas que não possuem concorrência, não têm qualquer agente externo influenciando internamente em seus jogos de poder. Assim, o agente externo é visto como uma fonte de poder, pois caso um membro da organização quisesse crescer dentro da mesma, poderia aliar-se, por exemplo, a um político influente, para assim conseguir mais influência dentro da organização.

Entretanto, Mintzberg (1992, 1995) estudou empresas privadas americanas que atuavam na bolsa de valores. Desta forma, o agente externo ao comprar ações de uma empresa, torna-se um dos jogadores pelo poder na organização, conjuntamente com os seus membros internos, não se constituindo em uma fonte de poder, mas sim como um dos agentes nos jogos de poder.

Assim, apesar das similitudes e possíveis diferenças entre as fontes de poder enumeradas em Crozier (1981), Crozier e Friedberg (1990) e Mintzberg (1992, 1995), o importante é salientar que para os dois autores existem fontes de poder que permitem aos membros de uma organização aumentarem a sua influência sobre os demais.

Portanto, Crozier (1981), Crozier e Friedberg (1990) e Mintzberg (1992, 1995) manifestam o pensamento característico da analítica da verdade. Ambos tratam o poder como uma realidade que possui uma natureza, uma origem, uma linearidade e

uma essência. Acreditam que existe algo global denominado poder, tentando assim, por meio de generalizações, estruturar e criar uma teoria sobre o poder nas organizações.

De forma oposta, Foucault (1979) não acredita na existência de uma fonte ou essência do poder. Para o filósofo, o poder é algo que não se detém ou possa ser possuído, bem como não existe de um lado os que são donos do poder e do outro os que não o possuem, ou seja, o poder não existe, o que existe são diversas práticas sociais ou relações de poder. Portanto, o poder não é um objeto, mas sim uma relação. Desta forma, não está localizado, fixo, preso a nenhum lugar de toda estrutura social.

Portanto, não existe na obra de Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004) uma busca pela origem, pois tal tentativa demonstraria que existe uma essência do poder a ser buscada. Vale lembrar, que Foucault (1979, p. 17) é um genealogista, ou seja,

recusa, pelo menos em certas ocasiões, a pesquisa de origem (*Ursprung*)? Porque, primeiramente, a pesquisa, nesse sentido, se esforça para recolher nela a essência exata da coisa, sua mais pura possibilidade, sua identidade cuidadosamente recolhida em si mesma, sua forma imóvel e anterior a tudo o que é externo, acidental, sucessivo. Procurar uma tal origem é tentar reencontrar 'o que era imediatamente', o 'aquilo mesmo' de uma imagem exatamente adequada a si; é tomar por acidental todas as peripécias que puderam ter acontecido, todas as astúcias, todos os disfarces; é querer tirar todas as máscaras para desvelar enfim uma identidade primeira.

Assim, Foucault (1979) não busca uma origem do poder, pois não existe uma fonte da qual o poder emanasse. O pensamento do filósofo expressa a ontologia do presente, deixando assim de compreender a história científica como um desenvolvimento linear e contínuo a partir de origens e de preocupações com a busca incessante dos precursores desta origem. Desta forma, “nem a arqueologia, nem, sobretudo, a genealogia têm por objetivo fundar uma ciência, construir uma teoria ou se constituir como sistema; o programa que elas formulam é o de realizar análises fragmentárias e transformáveis” (Foucault, 1979, p. XI).

Ressalta-se que dentre as fontes de poder apontadas por Crozier (1981), Crozier e Friedberg (1990) e Mintzberg (1992, 1995), há, respectivamente, as normas da

organização e as prerrogativas legais. Ambos também destacam a estrutura hierárquica como uma fonte legítima de poder. Desta forma, ambos acreditam que o poder se passa fundamentalmente ao nível de direito, ou seja, de normas, leis e regras que conduziriam todo o corpo social em uma organização.

Foucault (1979, 2003c), não estabelece uma hierarquia de autoridade nos seus estudos sobre as relações de poder, nem mesmo as considera como fundamentadas ao nível do direito. Assim, as relações de poder não se encontram em nenhum ponto específico de qualquer estrutura social, como por exemplo, nas leis, normas, regras e nas estruturas hierárquicas, ou seja, Foucault (1979) demonstra que as relações de poder não estão fundamentadas e não ocorrem por meio de prerrogativas legais ou aparelhos de estado, como também não são basicamente contratuais e repressivas.

Para o filósofo o poder é algo microfísico, funcionando como uma rede de dispositivos ou mecanismos de que ninguém consegue escapar, não existindo fronteiras ou limites para as relações de poder. O poder é algo periférico e molecular, não estando confiscado e preso pelos aparelhos de Estado, bem como, não foram necessariamente criados pelo Estado, nem, nasceram fora dele.

O que Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004) quer em toda a sua obra é desnaturalizar qualquer forma de instituição, entendendo-se aqui, inclusive, como instituição às práticas e valores sociais. O filósofo trabalha com a problematização, ou seja, com a desnaturalização daquilo que se apresenta como algo natural, determinado e acabado.

Por exemplo, hoje em dia o trabalho é visto como algo natural e ninguém consegue imaginar um mundo sem trabalho. Qualquer adulto costuma perguntar a uma criança o que ela quer ser quando crescer, quando não tenta forçá-la para uma profissão que lhe pareça mais agradável e vantajosa. Por quê? Simplesmente por que para a nossa sociedade o trabalho já é algo determinado, dado, acabado, feito e imutável, ou seja, o trabalho é uma instituição; mas, nem sempre foi assim e nem sempre será, como salienta Foucault (2003c, p. 259)

Marx pensava – e ele o escreveu – que o trabalho constitui a essência concreta do homem. Penso que essa é uma idéia tipicamente hegeliana. O trabalho não é a essência do homem. Se o homem trabalha, se o corpo humano é uma força produtiva, é porque é obrigado a trabalhar. E ele é obrigado porque ele é investido por forças políticas, porque ele é capturado nos mecanismos de poder.

Desta forma, não são as instituições legalmente instituídas, tais como: o poder judiciário, a estrutura hierárquica de uma empresa, as normas de uma organização, as leis, etc, vistas como algo natural e transcendental pelo filósofo, mas sim como mecanismos criados para funcionar como dispositivos produzidos pelas práticas sociais imanentes em uma determinada época.

Por que o poder é imediatamente refletido como sistema de direito? Dir-se-á sem dúvida que, nas sociedades ocidentais, o direito sempre serviu de máscara para o poder. Parece que essa explicação não é inteiramente suficiente. O direito foi um instrumento efetivo de constituição dos poderes monárquicos na Europa, e durante séculos o pensamento político foi ordenado ao problema de soberania e de seus direitos. Por outro lado, o direito, sobretudo no século XVIII, foi uma arma de luta contra este mesmo poder monárquico que dele se serviu para afirmar-se. Enfim, ele foi o modo de representação principal do poder (e por representação não se deve entender tela ou ilusão, mas modo de ação real).

O direito não é nem a verdade nem o álibi do poder. Ele é um instrumento ao mesmo tempo complexo e parcial do poder. A forma da lei e os efeitos de interdições que ela porta devem ser recolocados entre muitos outros mecanismos não jurídicos. (FOUCAULT, 2003c, p. 247-248)

As relações de poder são muito mais produtivas do que repressivas em Foucault (1979, 2003c, 2004), pois as relações de poder não têm como principal intento expulsar o homem da vida social, mas gerir a vida dos homens e produzi-los de acordo com os interesses das forças dominantes em um determinado momento.

Assim, em Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004) não existe um poder que seja legítimo ou ilegítimo, bom ou mau, como acreditam Crozier (1981), Crozier e Friedberg (1990) e Mintzberg (1992, 1995) ao atribuírem ao poder oriundo da estrutura hierárquica da organização ou das leis como sendo um poder legítimo, considerando as demais relações de poder como ilegítimas. O que existe no pensamento de Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004) são relações de poder, sendo que nenhuma relação pode ser classificada de

legítima ou ilegítima, ou seja, o filósofo trabalha com “e” ao invés de “ou”. Existe poder “e” resistência, bom “e” mau, pois desta forma Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004) elimina qualquer possibilidade de generalização em sua obra, marcando e demonstrando que a vida, bem como as relações de poder, é cheia de multiplicidades e diversidades, traço marcante na filosofia da diferença. Tal atitude pode ser verificada, por exemplo, quando Foucault (2003c, p. 248-249) faz as seguintes afirmativas:

- que o poder é coextensivo ao corpo social; não há, entre as malhas de sua rede, praias de liberdades elementares;
- que as relações de poder são intrincadas em outros tipos de relação (de produção, de aliança, de família, de sexualidade) em que desempenham um papel ao mesmo tempo condicionante e condicionado;
- que elas não obedecem à forma única da interdição e do castigo, mas que são formas múltiplas;
- que seu entrecruzamento delineia fatos gerais de dominação, que esta dominação se organiza em estratégia mais ou menos coerente e unitária; que os procedimentos dispersados, heteromorfos e locais do poder são reajustados, reforçados, transformados por essas estratégias globais, e tudo isso com numerosos fenômenos de inércia, de intervalos, de resistências; que não se deve, portanto, pensar um fato primeiro e maciço de dominação (uma estrutura binária com, de um lado, os ‘dominantes’ e, de outro, os ‘dominados’), mas, antes, uma produção multiforme de relações de dominação, que são parcialmente integráveis a estratégias de conjunto [...].

Sendo para Foucault (1979, 2003c) o poder algo relacional, um olhar menos atento poderia concluir que quando Crozier (1981) e Crozier e Friedberg (1990) afirmam também que o poder é algo relacional, os dois estudiosos estariam falando de uma mesma forma de relação de poder. Da mesma forma, quando Crozier (1981) chama de organizações modernas aquelas que utilizam meios indiretos de governo, como: estrutura da comunicação, forma de disposição dos postos de trabalho, estímulos econômicos, etc., tal afirmação parece trazer uma idéia de um poder sutil e microfísico que o assemelhar-se-ia ao poder disciplinar presente na obra de Foucault (1979, 2003c).

Entretanto, em Crozier (1981) quando um grupo ou indivíduo quer aumentar a sua influência sobre os demais grupos ou indivíduos, constituindo uma relação de poder, esta relação manifesta-se muito mais pela sua negatividade do que positividade, ou

seja, o grupo ou indivíduo para conseguir tal intento, segundo Crozier (1981), utilizará todos os recursos possíveis para restringir a liberdade de ação dos demais, diminuindo assim a margem de manobra destes.

Tal afirmação demonstra que em Crozier (1981) as relações de poder não têm o mesmo significado que em Foucault (1979, 2003c). Em Crozier (1981) a um predomínio de uma relação de poder negativa, ou seja, o poder quer muito mais negar, proibir ou impedir do que produzir subjetividades. Já em Foucault (1979, 2003c), o poder manifesta-se muito mais pela sua positividade do que a sua negatividade, ou seja, o poder não tem como principal objetivo negar, proibir ou impedir, mas produzir formas.

Outro ponto importante é que nas relações de poder estabelecidas em Crozier (1981) e Mintzberg (1992), também existem movimentos de resistência. Contudo, quando Crozier (1981) e Mintzberg (1992) falam de resistência, esta se caracteriza pela estratégia elaborada para tirar o poder do grupo dominante, ou seja, como sendo uma estratégia com o intuito de minar o poder estabelecido para tomar o seu lugar. Entretanto, em Foucault (2004) não existe na resistência a intenção de tornar-se a força dominante. Se a “resistência” passa a elaborar estratégias para marcar sua oposição ao poder instituído e assim dominá-lo, deixa de ser em Foucault (2004) resistência, passando a ser poder.

A relação de poder é para Crozier (1981), a liberdade que uns tem sobre outros, mas esta liberdade tem um sentido estratégico para o sociólogo, ou seja, quanto maior a liberdade de um indivíduo ou grupo sobre os demais, maior a liberdade de ação dos mesmos, fazendo com que o grupo ou indivíduo obtenha uma maior potência. Já em Foucault (2004), o poder está sempre relacionado a uma margem de liberdade, mas esta liberdade não é um recurso estratégico, é condição necessária para que se possa constituir uma relação de poder, pois sem liberdade não há relação de poder, há dominação.

4.2 SUBJETIVIDADES

Mintzberg (1992) afirma que um indivíduo dispor de uma fonte de poder não é algo suficiente para que o mesmo seja exercido. Para um indivíduo passar a ser um agente de influência, o mesmo tem que atuar e gastar energia para aproveitar da fonte de poder que dispõe. Assim, é necessário que o indivíduo tenha habilidade política, ou seja, tenha habilidade de usar as fontes de poder de que dispõe para conseguir influenciar aqueles que não têm acesso à fonte deste mesmo poder.

Desta forma, quando Mintzberg (1992) salienta que um agente necessita de uma fonte de poder, ele afirma que esta fonte por si só não é suficiente. Assim, o agente também deve ter uma dedicação enérgica e um comportamento político habilidoso. Apesar da crença do autor em que a estrutura determina o comportamento dos agentes, enxergando assim, as estruturas como algo natural e determinado, o pesquisador também coloca a habilidade política do indivíduo como algo importante no estabelecimento dos jogos de poder, tanto que afirma que somente os indivíduos com a opção voz fazem parte das relações de poder em uma organização, ou seja, Mintzberg (1992), acredita em uma visão intimista do poder.

Contudo, tal constatação não retira de Mintzberg (1992,1995) o seu caráter estruturalista. O seu livro intitulado “Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações” (MINTZBERG, 1995), demonstra a sua posição estruturalista em acreditar que uma estrutura “perfeita” torna uma organização altamente competitiva e inabalável. Mas, retornando ao aspecto da opção voz, verifica-se que, tendo-se como pré-requisito à necessidade de uma estrutura organizacional perfeita, sendo a mesma vista pelo autor como algo natural e indispensável, Mintzberg (1992, 1995) também atribui aos agentes uma certa margem de manobra tal qual Crozier (1981) e Crozier e Friedberg (1990), aliás, Mintzberg (1992) cita diversas vezes em sua obra o trabalho desenvolvido por Crozier (1981, 1990) como fundamento para as suas pesquisas.

Vale ressaltar neste momento que, para Foucault (2004), mesmo os sujeitos que não manifestem a sua oposição ou opção voz, ou seja, aqueles que optem pela saída ou em calarem-se, também são investidos e fazem parte de diversas relações de poder

que os transpassam, os modificam, os territorializam, os desterritorializam e os reterritorializam, mesmo que estando aparentemente passivos nestes processos.

Foucault (2004) não atribui a um indivíduo a responsabilidade de ação ou opinião, ou seja, a opção voz, calar-se ou sair, não é para o filósofo uma opção apenas individual. O que Foucault (1979, 2003c, 2004) afirma é que a rede, constituída por diversas forças, produz formas de sujeitos, sendo que as decisões que estes mesmo sujeitos tomam, são produzidas por um conjunto de forças que atuam em rede. Os processos que constituem formas de sujeitos são denominados pelo filósofo de processos de subjetivação. As forças que compõem a rede podem ser a família, a escola, as disciplinas, a televisão, o jornal, a empresa, os saberes, a religião, etc.; onde passado e presente atuam em conjunto, mas de uma forma não linear. Assim,

em vez de partir do sujeito (ou mesmo dos sujeitos) e desses elementos que seriam preliminares à relação e que poderíamos localizar, se trataria de partir da própria relação de poder, da relação de dominação no que ela tem de factual, de efetivo, e de ver como é essa própria relação que determina os elementos sobre os quais ela incide. Portanto, não perguntar aos sujeitos como, por quê, em nome de que direito eles podem aceitar deixar-se sujeitar, mas mostrar como são as relações de sujeição efetivas que fabricam sujeitos. (FOUCAULT, 1999b, p. 51)

Assim, a concepção de identidade cai por terra em Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004), pois o indivíduo está sempre sendo abalado, transformado por forças múltiplas, ou seja, o subjetivo não é algo íntimo, indevassável ou fixo, mas algo transitório e coletivo, constituído por processos de subjetivação. Toda decisão tomada por um agente, mesmo em nível individual, é uma ação coletiva, ou seja, Foucault (1999b, p.33) tem uma visão não intimista do poder, ou seja,

trata-se de não analisar o poder no nível da intenção ou da decisão, de não formular a questão (que acho labiríntica e sem saída) que consiste em dizer: quem tem o poder afinal? O que tem na cabeça e o que procura aquele que tem o poder? Mas sim de estudar o poder, ao contrário, do lado em que sua intenção – se intenção houver – está inteiramente concentrada no interior de práticas reais e efetivas; estudar o poder, de certo modo, do lado de sua face externa, no ponto em que ele está em relação direta e imediata com o que se pode denominar, muito provisoriamente, seu objeto, seu alvo, seu campo de aplicação, no ponto, em outras palavras, em que ele se implanta e produz seus efeitos reais. Portanto, não: por que certas pessoas querem dominar? O que elas procuram? Qual é sua estratégia de conjunto? E sim: como as coisas acontecem no

momento mesmo, no nível, na altura do procedimento de sujeição, ou nesses processos contínuos e ininterruptos que sujeitam os corpos, dirigem os gestos, regem os comportamentos.

Como o poder funciona e se exerce em rede, nesta rede os indivíduos estão sempre em posição de serem submetidos às relações de poder e também de exercê-las. Não são apenas alvos inertes, mas sempre seus intermediários. Assim, o indivíduo é um produto do poder, sendo que, ao mesmo tempo em que é um efeito seu, também é o seu intermediário (FOUCAULT, 1999b).

4.3 A Estrutura Organizacional e o Poder

Quando Crozier e Friedberg (1990) afirmam que toda ação está limitada pelas estruturas que caracterizam uma situação determinada de negociação, sendo que, as características estruturais de uma organização delimitam o campo do exercício das relações de poder entre os seus membros, além de definirem as condições em que os membros podem negociar entre si, ou seja, as estruturas de uma organização são as restrições que se impõem a todos os membros da organização, observa-se uma crença na qual a estrutura hierárquica, e os cargos que a compõem, seria o primado do poder.

Em Mintzberg (1992, p. 168), o “sistema de autoridade é o poder que se desprende da posse de determinado cargo ou posição. Até o momento temos nos referido a ela como poder formal, e é também uma das formas de poder legítimo”. Para o autor a estrutura hierárquica da organização dá as pessoas que se encontram nos cargos mais elevados mais poder. Uma visão, até certo ponto, muito similar a de Crozier (1981).

Mas qual seria a posição de Foucault em relação à estrutura social? Seria ela fonte de poder? Seria o objeto que determina qual a quantidade de poder distribuída para os seus membros? Não. Foucault (1999b) não acredita em análises que vêem as formas regulamentadas e legítimas do poder em seu centro, no que podem ser seus mecanismos gerais ou seus efeitos de conjunto. O que o filósofo contrariamente

demonstra é a capilaridade do poder, ou seja, o poder em suas extremidades. Desta forma,

tomar o poder em suas formas e em suas instituições mais regionais, mais locais, sobretudo no ponto em que esse poder, indo além das regras de direito que o organizam e o delimitam, se prolonga, em consequência, mais além dessas regras, investe-se em instituições, consolida-se nas técnicas e fornece instrumentos de intervenção materiais, eventualmente até violentos. [...] Em outras palavras, apreender o poder sob o aspecto da extremidade cada vez menos jurídica de seu exercício: era a primeira instrução dada. (FOUCAULT, 1999b, p. 32-33)

Um dos pontos que Foucault (2003c) analisa é o balizamento dos mecanismos de poder no interior dos próprios discursos “científicos”: qual as regras que têm que ser obedecidas em uma determinada época, para se ter um discurso considerado “científico”; a que se deve obedecer; quais são as coações que se têm que submeter. Assim, Foucault (2003c) verifica que os modelos científicos criados produzem efeitos de poder, mas não se trata de nenhum estruturalismo, trata-se apenas de uma história dos mecanismos de poder e da forma como eles se engrenaram.

Ocorrem a todo instante na sociedade mundial produções de verdade. Contudo, estas produções de verdade não podem ser dissociadas do poder e dos mecanismos de poder, porque os mecanismos de poder induzem e tornam possível a produção destas verdades, ao mesmo tempo em que estas produções de verdade têm efeitos de poder (FOUCAULT, 2003c).

Os mecanismos de poder fazem com que o poder seja confundido com os efeitos de dominação que dependem da existência de um Estado, bem como do funcionamento dos aparelhos de Estado (FOUCAULT, 2003c). Crozier (1981) e Mintzberg (1992, 1995) ao atribuírem a estrutura hierárquica de uma organização como um primado necessário para o poder, caem nesta armadilha criada pelas próprias relações de poder de suas épocas. Assim, Foucault (2003c, p. 231) afirma que,

quando se tem esta concepção do poder, penso que o localizamos somente nos aparelhos de Estado, enquanto as relações de poder existem – mas isso, sabe-se apesar de tudo, porém nem sempre se tira as consequências –, passam por muitas outras coisas. As relações de poder existem entre um homem e uma mulher, entre

aquele que sabe e aquele que não sabe, entre os pais e as crianças, na família. Na sociedade, há milhares e milhares de relações de poder e, por conseguinte, relações de forças de pequenos enfrentamentos, microlutas, de algum modo. Se for verdade que essas pequenas relações de poder são com frequência comandadas, induzidas do alto pelos grandes poderes de Estado ou pelas grandes dominações de classe, é preciso ainda dizer que, em sentido inverso, uma dominação de classe ou uma estrutura de Estado só podem funcionar se há, na base, essas pequenas relações de poder. O que seria o poder de Estado, aquele que impõe, por exemplo, o serviço militar, se não houvesse, em torno de cada indivíduo, todo um feixe de relações de poder que o liga a seus pais, a seu patrão, a seu professor – àquele que sabe, àquele que lhe enfiou na cabeça tal ou tal idéia?

O que Foucault (2003c) quer demonstrar, é que não são as estruturas sociais ou organizacionais que determinam as relações de poder, mas são micro relações de poder, que passam despercebidas aos nossos olhos, é que acabam constituindo estruturas sociais ou organizacionais, ou seja, não há um primado das estruturas sociais e organizacionais. Conforme Foucault (2003c, p. 262) salienta, o poder não atua em um único lugar, mas em múltiplos locais, tais como: a família, a sexualidade, “a maneira como se trata os loucos, a exclusão dos homossexuais, as relações entre homens e as mulheres... todas essas relações são relações políticas. Só podemos mudar a sociedade sob a condição de mudar essas relações”.

Observa-se, assim, que Foucault (2003c) atribui como condição primordial para mudar uma sociedade, e conseqüentemente as suas estruturas e aparelhos de Estado, se mudarmos estas relações cotidianas. Desta forma, mudar as estruturas de nada adiantaria se as práticas sociais continuassem as mesmas. O que cria as práticas sociais não são as estruturas, mas, inversamente, o que fundamenta as estruturas são as práticas sociais.

Em geral, se privilegia o poder de Estado. Muitas pessoas pensam que as outras formas de poder derivam dele. Ora, penso que, sem chegar a dizer que o poder de Estado deriva das outras formas de poder, ele é, ao menos fundamentado sobre elas, e são elas que permitem ao poder de Estado existir. Como se pode dizer que derivam do poder de Estado o conjunto das relações de poder que existem entre os dois sexos, entre os adultos e as crianças, na família, nos escritórios, entre os doentes e os saudáveis, entre os normais e os anormais? Se queremos mudar o poder de Estado, é preciso mudar as diversas relações de poder que funcionam na sociedade. (FOUCAULT, 2003c, p. 268)

O mesmo raciocínio pode ser aplicado para as estruturas organizacionais. Não são elas que determinam as práticas sociais, mas, são as práticas sociais que as constituem. Daí pode-se tirar outra conclusão: a análise de Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004) sobre o poder é bem mais ampla do que as de Crozier (1981) e Mintzberg (1992), pois estes o limitam apenas ao campo organizacional, não levando em consideração que práticas sociais criam organizações e as mesmas são afetadas por estas práticas.

Assim, Foucault (1999b) não acredita que se deve fazer uma dedução do poder que partisse do centro e tentasse medir até onde chegaria a sua extensão, até onde se prolonga por baixo, até que medida ele se reproduz e chega aos elementos mais infinitesimais da sociedade ou de uma organização. Pelo contrário, acredita em uma análise ascendente do poder, que parte de seus mecanismos infinitesimais que têm a sua própria técnica, tática, história e trajeto, para após analisar como estes mecanismos de poder, que têm sua solidez e, de certo modo, sua tecnologia própria, foram e ainda são investidos, colonizados, utilizados, inflectidos, transformados, deslocados, estendidos, etc., por mecanismos cada vez mais gerais e por formas de dominação global.

Desta forma, Foucault (1999b) acredita que em vez de orientar-se as pesquisas sobre o poder para o campo jurídico da soberania, dos aparelhos do Estado, das ideologias dominantes que acompanham os aparelhos do Estado, contrariamente, as pesquisas sobre poder devem ser orientadas para o campo da dominação ao invés da soberania, dos operadores materiais, das formas de sujeição e das suas conexões com os dispositivos de saber.

5 CONCLUSÃO

Antes de analisar propriamente as implicações do pensamento de Michel Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004) no campo de estudos organizacionais, faz-se necessário salientar alguns aspectos relevantes de sua obra que têm causado uma certa confusão por parte de alguns pesquisadores organizacionais que se referem a Foucault.

Primeiramente, Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004) não é um autor pós-moderno como informam alguns estudiosos da administração, dentre eles Burrell (1998). Uma das características dos escritores pós-modernos é trabalhar com a desconstrução do discurso. Contudo, Foucault (2004) salienta que trabalha com problematização e não com desconstrução. Assim, Foucault (2004, p. 233) afirma que é

possível perceber como estamos distantes de uma análise em termos de desconstrução (qualquer confusão entre esses dois métodos seria imprudente). Trata-se, pelo contrário, de um movimento de análise crítica pelo qual se procura ver como puderam ser construídas as diferentes soluções para um problema; mas também como essas diferentes soluções decorrem de uma forma específica de problematização. Fica então evidente que qualquer nova solução que fosse acrescentada às outras decorreria da problematização atual, modificando somente alguns postulados ou princípios sobre os quais se sustentam as respostas dadas. O trabalho de reflexão filosófica e histórica é retomado no campo de trabalho do pensamento com a condição de que se compreenda a problematização não como um ajustamento de representações, mas como um trabalho do pensamento.

Assim, classificar a obra de Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004) como pós-moderna, é um erro de interpretação de seu pensamento. Contudo, já que Foucault (2004) não trabalha com a desconstrução, o que vem a ser problematização? O próprio filósofo responde a esta questão da seguinte forma:

[por] muito tempo procurei saber se seria possível caracterizar a história do pensamento, distinguindo-a da história das idéias – ou seja, da análise dos sistemas de representações – e da história das mentalidades – isto é, da análise das atitudes e dos esquemas de comportamento. Pensei que havia aí um elemento que poderia caracterizar a história do pensamento: era o que se poderia chamar de problemas ou, mais exatamente, de problematizações. O que distingue o pensamento é que ele é totalmente diferente do conjunto

das representações implicadas em um comportamento; ele também é completamente diferente do campo das atitudes que podem determiná-lo. O pensamento não é o que se presentifica em uma conduta e lhe dá um sentido; é, sobretudo, aquilo que permite tomar uma distância em relação a essa maneira de fazer ou de reagir, e tomá-la como objeto de pensamento e interrogá-la sobre seu sentido, suas condições e seus fins. O pensamento é liberdade em relação àquilo que se faz, o movimento pelo qual dele nos separamos, constituímos-lo como objeto e pensamo-lo como problema. (FOUCAULT, 2004, p. 231-232)

Vale ressaltar que o pensamento do filósofo, como dito anteriormente, quer por meio da problematização, desnaturalizar aquilo que se apresenta como dado, determinado e acabado. Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004) em sua obra problematiza vários aspectos do pensamento e das instituições ocidentais, demonstrando que os mesmos são constituídos pelas relações de poder de uma determinada época, demonstrando que nem sempre existiram e que não existirão eternamente.

Quando Vergara (1991) diz que, referindo-se aos quatro paradigmas dos estudos organizacionais desenvolvidos por Burrell (1998), uma abordagem subjetiva afirma sua diferença com relação à abordagem objetiva por ter como premissa a idéia, “de que a realidade última do universo repousa no espírito, na idéia, mais do que na percepção sensorial” (VERGARA, 1991, P. 7), observa-se que subjetividade está sendo utilizada aqui em uma concepção socrático-platônica, ou seja, metafísica e transcendental. Ora, Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004) em suas obras opõe-se a qualquer idéia de que exista um mundo das idéias, onde a verdade estivesse ali depositada, esperando para ser alcançada pelos homens, simples mortais, ou seja, Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004) não trabalha com o transcendental, mas com o imanente.

Desta forma, Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004) não pode ser classificado como sendo um filósofo que pertence a um paradigma subjetivo, cuja subjetividade esteja caracterizada por uma transcendentariedade.

Da mesma forma, quando Burrell (1998) classifica a obra de Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004) como pertencente ao paradigma humanista radical, o termo “humanista” não tem nada a ver com a filosofia foucaultiana, aliás, o filósofo foi um dos grandes críticos e opositores ao pensamento humanista.

A primeira regra de método para esse tipo de trabalho é, portanto, esta: contornar tanto quanto possível, para interrogá-los em sua constituição histórica, os universais antropológicos (e também, certamente, os de um humanismo que defenderia os direitos, os privilégios e a natureza de um ser humano como verdade imediata e atemporal do sujeito). Também é preciso inverter o procedimento filosófico de remontar ao sujeito constituinte, do qual se exige dar conta do que pode ser todo objeto de conhecimento em geral; trata-se, pelo contrário, de descer ao estudo das práticas concretas pelas quais o sujeito é constituído na imanência de um campo de conhecimento. (FOUCAULT, 2004, P. 237)

Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004) não cria uma teoria sobre o poder ou qualquer outro assunto. Exatamente por entender que nada é fixo e que tudo está em constante transformação, bem como, que não existe uma única característica em qualquer objeto de estudo, mas sim, uma multiplicidade; é que o filósofo não cai em uma tentativa de criar uma teoria ou sistematização do pensamento, pois toda teoria acaba caindo em generalizações, eliminando as multiplicidades. Assim, qualquer tentativa de classificação do pensamento de Foucault é uma grande armadilha.

Esta divisão entre objetivo e subjetivo nos paradigmas de Burrell (1998), não pode ser aplicada ao pensamento de Foucault. Para o filósofo sujeito e objeto são interdependentes e transformam-se e formam-se mutuamente. Assim, sobre este aspecto é

também preciso estar atento: recusar o recurso filosófico a um sujeito constituinte não significa fazer como se o sujeito não existisse e se abstrair dele em benefício de uma objetividade pura; essa recusa visa a fazer aparecer os processos próprios a uma experiência em que o sujeito e o objeto ‘se formam e se transformam’ um em relação ao outro e em função do outro. (FOUCAULT, 2004, p. 237)

Burrell (1998, p. 455) faz uma análise de Foucault e afirma que tendo “dispensado o método arqueológico, Foucault voltou-se para a genealogia”. Burrell (1998, p.457)

também afirma que “a abordagem genealógica é muito mais sintonizada com o pós-modernismo”. Entretanto, não existe uma mudança de “método” quando Foucault passa da arqueologia para a genealogia. Aliás, a arqueologia e genealogia não são métodos científicos. Foucault (2000, 2004), como crítico da modernidade, observou que o traço da modernidade foi estabelecer a idéia de que uma ciência, para ser ciência, teria que se purificar por meio de um método dito científico para ser considerada como uma verdade e ter validade científica. Assim, Foucault (2000, 2004) não desenvolve nenhum método, pois se o fizesse estaria assemelhando-se ao pensamento da modernidade.

Quanto a termos normalmente utilizados em estudos críticos, dentre eles dialética e alienação, vale ressaltar que o próprio Foucault afirma que não trabalha com dialética. Ao invés do termo contradição, Foucault (2003c) utiliza a palavra reciprocidade. Assim, Foucault (2003c, p. 260) afirma

não aceitar essa palavra dialética. Não e não! É preciso que as coisas estejam bem claras. Desde que se pronuncia a palavra ‘dialética’, se começa a aceitar, mesmo que não se diga, o esquema hegeliano da tese e da antítese e, com ele, uma forma de lógica que me parece inadequada, se quisermos dar uma descrição verdadeiramente concreta desses problemas. Uma relação recíproca não é uma relação dialética. [...] Examinemos, então a palavra ‘contradição’. [...] Veja, a palavra ‘contradição’ tem, em lógica, um sentido particular. Sabemos bem o que é uma contradição na lógica das proposições. Mas quando se considera a realidade e se procura descrever e analisar um número importante de processos, descobre-se que essas zonas de realidade estão isentas de contradições. [...] Penso que é muito importante compreender que a luta, os processos antagonistas não constituem, tal como o ponto de vista dialético pressupõe uma contradição no sentido lógico do termo. [...] E me parece que a lógica dialética é verdadeiramente muito pobre – de um uso fácil, mas verdadeiramente pobre – para quem almeja formular, em termos precisos, significações, descrições e análises dos processos do poder. (FOUCAULT, 2003c, p. 260-261)

O mesmo cuidado deve-se ter ao empregar a palavra alienação em um trabalho que tenha Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004) como referência. Foucault (2004, p. 265), diz que se precisa ter cuidado, pois o termo alienação pode

remeter a idéia de que existe uma natureza ou uma essência humana que, após um certo número de processos históricos, econômicos e sociais, foi mascarada, alienada ou aprisionada em

mecanismos, e por mecanismos de repressão. Segundo esta hipótese, basta romper esses ferrolhos repressivos para que o homem se reconcilie consigo mesmo, reencontre sua natureza ou retome contato com sua origem e restaure uma relação plena e positiva consigo mesmo. Creio que este é um tema que não pode ser aceito dessa forma, sem exame.

Por último, Dreyfus e Rabinow (1995) afirmam com muita propriedade não ser a obra de Foucault estruturalista, fenomenológica e hermenêutica. Para os autores, Foucault é um historiador não-histórico, um pesquisador humano anti-humanista e um estruturalista contra estruturalista. Tendo abordado estes pontos principais, resta agora analisar as implicações do pensamento de Foucault nos estudos organizacionais.

Uma das implicações do pensamento de Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004) nos estudos organizacionais é uma abordagem coletiva. Para Foucault, mesmo que haja uma ação individual, esta ação é uma ação coletiva, ou seja, toda ação não demonstra a vontade ou poder de atuação e decisão de um indivíduo, mas sempre será uma ação coletiva, pois este indivíduo está o tempo todo sendo marcado pelas diversas forças que atuam sobre ele e o constituem. Este processo produz algo que não pode ser previsível, caracterizando-se pela sua imprevisibilidade.

Essa objetivação e essa subjetivação não são independentes uma da outra; do seu desenvolvimento mútuo e de sua ligação recíproca se originam o que se poderia chamar de 'jogos de verdade': ou seja, não a descoberta das coisas verdadeiras, mas as regras segundo as quais, a respeito de certas coisas, aquilo que um sujeito pode dizer decorre da questão do verdadeiro e do falso. Em suma, a história crítica do pensamento não é uma história de aquisições nem das ocultações da verdade; é a história da emergência dos jogos de verdade: é a história das 'veridicções', entendidas como as formas pelas quais se articulam, sobre um campo de coisas, discursos capazes de serem ditos verdadeiros ou falsos: quais foram as condições dessa emergência, o preço com o qual, de qualquer forma, ela foi paga, seus efeitos no real e a maneira pela qual, ligando um certo tipo de objeto a certas modalidades do sujeito, ela constitui, por um tempo, uma área e determinados indivíduos, o *a priori* histórico de uma experiência possível. (FOUCAULT, 2004, p. 235)

Assim, para Foucault (2004) é a experiência que redunde em um sujeito, ou, em sujeitos. O filósofo denomina de "subjetivação o processo pelo qual se obtém a constituição de um sujeito, mais precisamente de uma subjetividade, que

evidentemente não passa de uma das possibilidades dadas de organização de uma consciência de si” (FOUCAULT, 2004, p. 262). O sujeito se constitui por meio de práticas de sujeição.

Portanto, um pesquisador organizacional que utilize o pensamento foucaultiano como base para o seu trabalho, nunca deverá atribuir a questões rotineiras que aparecem nos estudos organizacionais, como por exemplo, a ação ou tomada de decisão em uma empresa, como sendo algo particular, individual e dependente apenas da habilidade do sujeito “responsável” pela tomada de decisão. Assim, temas como liderança ou empreendedorismo, dentre outros, não podem ser abordados como sendo uma ação e responsabilidade individual. Portanto, Foucault (2003c, p. 253) afirma que não procura

encontrar, por trás do discurso, alguma coisa que seria o poder e sua fonte, tal como em uma descrição de tipo fenomenológico, ou como em qualquer outro método interpretativo. Eu parto do discurso tal qual ele é! Em uma descrição fenomenológica, se busca deduzir do discurso alguma coisa que concerne ao sujeito falante; tenta-se encontrar, a partir do discurso, quais são as intencionalidades do sujeito falante – um pensamento em via de se fazer. O tipo de análise que pratico não trata do problema do sujeito falante, mas examina as diferentes maneiras pelas quais o discurso desempenha um papel no interior de um sistema estratégico em que o poder está implicado, e para o qual o poder funciona. Portanto, o poder não é nem fonte nem origem do discurso. O poder é alguma coisa que opera através do discurso, já que o próprio discurso é um elemento em um dispositivo estratégico de relações de poder.

Desta forma, torna-se muito mais importante para Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004) estudar as práticas, ao invés de tentar procurar no indivíduo algo que esteja escondido e oculto em seu discurso, eliminando qualquer possibilidade de um estudo fenomenológico ou hermenêutico nas pesquisas organizacionais que utilizem o filósofo como referência. Assim, é necessário

dirigir-se como campo de análise às ‘práticas’, abordar o estudo pelo viés do que ‘se fazia’. [...] São as ‘práticas’ concebidas ao mesmo tempo como modo de agir e de pensar que dão a chave da inteligibilidade para a constituição correlativa do sujeito e do objeto. Ora, a partir do momento em que, através dessas práticas, estava em pauta estudar os diferentes modos de objetivação do sujeito, compreende-se a importância que deve ter a análise das relações de poder. (FOUCAULT, 2004, p. 238)

Portanto, a obra de Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004) traz uma nova perspectiva de se pensar os estudos organizacionais, perspectiva completamente diferente do pensamento cartesiano, positivista e funcionalista que tem predominado no campo organizacional.

Contudo, a utilização do pensamento do filósofo no campo organizacional não se limita apenas aos estudos de poder nas organizações. O autor traz novas problematizações para as pesquisas organizacionais, dentre elas destacam-se o que seria pensar administração e gestão, tendo-o como referência.

Schwartz (2000) aborda com propriedade que a gestão e a administração são termos empregados de forma enganosa em nossa cultura. Gestão é muito mais do que uma intelectualização que desvaloriza os trabalhadores não especializados. Gerir refere-se a condução da vida subjetiva, a forma como gerimos as nossas contradições e relações com o outro. Não sendo o trabalho real uma estrita aplicação do trabalho prescrito, a dimensão subjetiva de micro-decisões sobre o uso de si-mesmo permeia toda a atividade do trabalho.

A gestão, como verdadeiro problema humano, advém por toda a parte onde há variabilidade, história, onde é necessário fazer funcionar sem poder recorrer a procedimentos estereotipados. Toda gestão supõe escolhas, arbitragens, uma hierarquização de atos e de objetivos, portanto, de valores em nome dos quais estas decisões se elaboram. Ora, o trabalho nunca é totalmente – o que quer dizer que em parte ele o é – expectativa do mesmo e repetição. (SCHWARTZ, 2000, p. 433)

A administração, tradicionalmente criou um pólo onde a gestão se aplica à medida que se afasta da própria execução da atividade, ou seja, há uma divisão e dissociação entre atividade e gestão da atividade. Não existem de um lado gestores e do outro geridos, e entre eles um espaço vazio ou um abismo. Mesmo o funcionário menos graduado faz um uso de si, e geri este uso de si (SCHWARTZ, 2000).

Trabalho é sempre um uso de si e uso de si por outros. Assim, gerir caminha sobre uma multiplicidade de formas, dentre elas: gestão de eventualidades inerentes ao ofício, da atividade, de orçamentos e tempos, dos indicadores econômicos de

desempenho, das relações internas de uma equipe. Desta forma, gerir sempre implica em como fazer o uso de si, ou seja, tornar compatível estas gestões heterogêneas que não se limitam apenas aos funcionários mais graduados, mas também há uma gestão do uso de si por si e pelos outros também nos demais trabalhadores (SCHWARTZ, 2000).

Desta forma Schwartz (1996, 2000) afirma que não há gestão, se considerar como tal, a dos especialistas habilitados. Mas, gerir, administrar é algo bem mais múltiplo e complexo, não ocorrendo uma indissociabilidade do termo gerir, de forma que o mesmo pertenceria a uns em detrimento de outros, pois todos os trabalhadores estão incluídos neste processo.

Esta outra forma de enxergar a administração e gestão colocada por Schwartz (2000), contribui para pesquisas organizacionais que trabalhem com a concepção da ontologia do presente manifesta no pensamento de Michel Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004). Uma perspectiva que merece atenção e poderá ser abordada em outros trabalhos.

5.1 CONTRIBUIÇÕES DO PESQUISADOR E RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Diante do exposto, emerge algumas questões sobre a utilização do pensamento de Foucault nas pesquisas organizacionais. Como já dito anteriormente, esta possibilidade não se aplica unicamente aos estudos sobre poder. Entretanto, quando fui solicitado para fazer recomendações sobre estudos no campo organizacional em que o pensamento de Foucault poderia ser utilizado, algumas questões vieram me assombrar. Dentre elas: poderia a obra de Foucault servir para determinados estudos na administração e para outros não? Não seria isto uma visão instrumental da sua obra? Esta visão instrumental não aprisionaria e tornaria o pensamento de Foucault em uma teoria, em algo fixo e estático? Antes de responder propriamente estas questões, gostaria de esclarecer alguns aspectos do pensamento de Foucault.

Primeiramente, para Foucault não existe ciência neutra nem, muito menos, pesquisador neutro. Este é um dos motivos porque não estou usando o verbo na terceira pessoa neste item, ou seja, para ser coerente com a filosofia foucaultiana, e responder as questões aqui levantadas, decidi usar o verbo na primeira pessoa (que minhas orientadoras perdoem tal iniciativa). Qual o significado disto? Simples; a utilização do verbo na terceira pessoa serve para afirmar a idéia de que em uma pesquisa quem fala não é o pesquisador, mas o método, pois o pesquisador tem que ser uma pessoa neutra, protegida por imensas paredes de vidro, conservada em um receptáculo que o mantém isolado e protegido de qualquer forma de contaminação que o seu objeto de pesquisa e o mundo possa lhe causar. Não há nada mais metafísico do que este pensamento.

Um homem é constituído pelas relações de poder de sua época, é um ser histórico. Esta historicidade faz com que o homem enxergue o mundo de acordo com as práticas sociais de sua época e de sua cultura, ou seja, um pesquisador ao analisar um fato ou fenômeno o analisa com as lentes de um momento histórico que o constitui como homem. Assim, não existe pesquisador neutro em todo planeta terra. Outro aspecto referente à neutralidade científica que gostaria de abordar é o fato de que ao realizar uma pesquisa o próprio pesquisador interfere no meio pesquisado,

como também sofre interferência deste meio. Assim, não existe um sujeito, nem um objeto, previamente dado, eles se constituem neste processo, processo este que está sempre em transformação.

O modernismo prometeu um homem autônomo progressivamente emancipado pelo conhecimento obtido por meio dos métodos científicos. Enquanto o modernismo propõe a busca da verdade através do método científico por meio de uma naturalização do presente, buscando sempre a integração e harmonia, pregando uma ciência neutra onde a vida é algo a ser descoberto e o pesquisador algo anônimo não situado em nenhum tempo e espaço; Foucault nos faz uma proposição completamente diferente.

O ataque ao modernismo é uma constante na obra de Foucault, pois para o filósofo o mundo está em constante luta, em constante conflito, em uma guerra de forças onde não existe a possibilidade de integração destas forças. Assim, a ciência é política, a vida é luta e criação e o pesquisador tem um nome, é um agente socialmente situado e posiciona-se frente à vida.

Quando comecei a analisar as questões, descritas anteriormente, lembrei-me de um fato ocorrido quando fui entrevistado pela banca de uma Universidade Federal, na última fase do processo seletivo para ingressar em seu mestrado. Como meu projeto de pesquisa tinha como principal referência Foucault, um dos membros da banca me fez a seguinte pergunta: para que serve este filósofo? Ele pode ser utilizado em qual área da administração? Com certeza estas perguntas já indicam a resposta que o entrevistador gostaria de ouvir naquele momento, ou seja, uma resposta utilitarista baseada na busca de uma relação de causa/efeito, bem como uma explicação linear fundamentada no progresso científico, traços marcantes do pensamento moderno.

Contudo, a minha resposta às questões apresentadas não dará um caráter utilitarista a obra de Foucault, aliás, este trabalho tem como principal proposição provocar uma ruptura desta forma “moderna” de se pensar a administração. Neste aspecto concordo com Alvesson e Deetz (1998, p. 227) ao afirmarem que o “pós-modernismo e a teoria crítica, [...] deveriam ser estudados não porque são novos e

diferentes, mas porque proporcionam caminhos únicos e importantes para compreender as organizações e sua administração”.

Assim, a obra de Foucault nos oferece uma nova forma de se analisar o campo administrativo. Não se aplicando apenas a determinados aspectos ou objetos de uma pesquisa organizacional, mas trazendo uma nova forma de se enxergar e analisar todos os fenômenos organizacionais; provocando uma ruptura com a racionalidade da “modernidade”, marcada por uma visão binária do mundo, por uma relação causa/efeito e pela busca de generalizações para a constituição de um corpo teórico.

Desta forma, a obra de Foucault coloca em cheque os “pressupostos ‘modernistas’ embutidos nas organizações e o caráter bastante dogmático e excludente da tradição dominante de pesquisa, de inclinação positivista [...]” (ALVESSON; DEETZ, 1998, p. 228). Assim, temas relacionados à cultura organizacional, gestão de pessoas, administração da qualidade e de serviços, liderança, empreendedorismo, etc., ou seja, qualquer área do campo organizacional, pode se analisada pela perspectiva foucaultiana, pois tal perspectiva abala as estruturas dominantes de pesquisas que pretendem entender um mundo organizacional por meio dos pressupostos da modernidade e traz uma forma completamente nova de se entender a dinâmica dos processos organizacionais, desnaturalizando de uma vez por todas a razão instrumental da modernidade.

6 REFERÊNCIAS

ALVESSON, M. e WILLMOTT, H. **Making Sense of Management**. London: Sage, 1996.

ALVESSON, M.; DEETZ, S. "Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais" in : CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. V.1. São Paulo: Atlas, 1998.

ANDRADE, A. N. "Avaliação Genealógica" in: MENANDRO, Paulo Rogério Meira; TRINDADE, Zeidi Araújo; BORLOTI, Elizeu Batista (organizadores). **Pesquisa em Psicologia: recriando métodos**. Vitória: UFES. Programa de Pós-Graduação em Psicologia: CAPES. PROIN, 1999.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? Em: ANPAD 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Trabalhos apresentados**. Paraná, 1999.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3 ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BURCHELL, G., GORDON, C. e MILLER, P. **The Foucault Effect: Studies in Governmentality**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

BURRELL, G. "Modernism, post-modernism and Organization analysis 2: The contribution of Michel Foucault" **Organization Studies**. Vol. 09, no. 02, 1988.

_____. "Ciência normal, paradigmas, metáforas discursos e genealogia da análise" in : CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. V.1. São Paulo: Atlas, 1998.

CARTER, C.; MCKINLAY, A. & ROWLINSON, M. "Introduction". **Organization**. Vol. 09, no. 04, 2002.

CASEY, C. "Come, join our family: discipline and integration in corporate organizational culture." **Human Relations**. vol. 52 no. 02, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para usos dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHAVES, E. **Foucault e a Psicanálise**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1988.

CLEGG, S. **Frameworks of power**. London: SAGE publications Ltd, 1993.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. V.1. São Paulo: Atlas, 1998.

CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações na França, com o sistema social e cultural. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981.

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **El actor y el sistema**: las restricciones de la acción coletiva. México: Alianza Editorial Mexicana, 1990.

DAUDI, P. **Power in the organization**: the discourse of power in managerial praxis. Oxford: Basil Blackwell Ltd, 1986.

DELEUZE, G. **Foucault**. Lisboa: Edições 70, 1988.

_____. **Conversações**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992.

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **Mil platôs**: capitalismo e esquizofrenia. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995. v. 1.

FONSECA, M. **Michel Foucault e a Constituição do Sujeito**. São Paulo: EDUC, 1995.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**; organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

_____. **História da sexualidade III: O cuidado de si**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1985.

_____. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1987a.

_____. **Nietzsche, Freud & Marx: theatrum Philosophicum**. 4. ed. São Paulo: Editora Princípio, 1987b.

_____. **História da sexualidade I: A vontade de saber**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1988.

_____. **Resumo dos cursos do Collège de France**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1997.

_____. **As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas**. 8. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999a.

_____. **Em defesa da sociedade: curso no Collège de France**. São Paulo: Martins Fontes. 1999b.

_____. **Arqueologia das Ciências e História dos Sistemas de Pensamento**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

_____. **A arqueologia do saber**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2002.

_____. **A verdade e as formas jurídicas**. Rio de Janeiro: NAU Editora, 2003a.

_____. **A ordem do discurso**. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2003b.

_____. **Estratégia, poder-saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003c.

_____. **Ética, sexualidade, política**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

FOLLET, M. P. **Profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 1997.

FOURNIER, V. & GREY, C. "At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies", **Human Relations**, vol. 53, no 1, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUATTARI, F. **Caosmose**: um novo paradigma estético. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992.

KNIGHTS, D. Writting Organizational Analysis into Foucault. **Organization** Vol. 09, no. 04, 2002.

LEFLAIVE, X. "Organizations as Structures of domination". **Organization Studies**. vol. 17, no. 01, 1996.

LOPES, F. H. "A História em Xequê: Michel Foucault e Hayden White" in: RAGO, Margareth; GIMENES, Renato Aloizio de Oliveira. **Narrar o passado, repensar a história**. Campinas: UNICAMP, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, 2000.

LUCARINY, J. G. D. **A morte de Deus e a morte do homem no pensamento de Nietzsche e de Michel Foucault**. 1998, 148 f. Tese (Mestrado) – Faculdade de Filosofia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

MACHADO, L. D. "Subjetividades Contemporâneas" in: Maria Elizabeth Barros de (org.). **Psicologia**: questões contemporâneas. Vitória:EDUFES, 1999.

MACHADO, R. "Por uma Arqueologia do Poder" in MACHADO, R. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

_____. **Zaratrasta, tragédia nietzschiana**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

_____. **Nietzsche e a verdade.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. **El poder en la organización.** Barcelona: Editorial Ariel S.A., 1992.

_____. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, F. C.; ALCADIPANI, R. O pensamento de Michel Foucault na teoria das organizações. Em: ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Trabalhos apresentados.** São Paulo, 2003.

MUNRO, I. "Non-Disciplinary Power and the Network Society." **Organization.** vol. 07 no. 04, 2000.

NIETZSCHE, F. W. **A Gaia ciência.** São Paulo: Editora Hemus. 1981.

_____. **Genealogia da moral:** uma polêmica. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

_____. **Assim Falou Zaratustra:** um livro para todos e para ninguém. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

ORGANIZATION **Themed Section on Foucault, Management and History.** Vol. 09, no. 04, 2002.

ORTEGA, F. **Amizade e Estética da Existência em Foucault.** Rio de Janeiro, Graal, 1999.

PARKER, M. "Critique in the name of what? Postmodernism and critical approaches to organization", **Organization Studies**, vol. 16, nº 4, 1995.

_____. "Capitalism, subjectivity and ethics: debating labour process analysis". **Organization Studies**. vol. 20, no. 01, 1999.

PETERS, T.; WATERMAN, JR. **In search of excellence**: lessons from America's best-run companies. New York: Warner Books, 1982.

PFEFFER, J.; SALANCIK, F. R. **The design and management of externally controlled organizations**. Em: The external control of organizations: a resource dependence perspective. Harper & Row, 1978.

PORTOCARRERO, V e BRANCO, C. **Retratos de Foucault**. Rio de Janeiro: Nau Editora, 2000.

RABINOW, P. **Antropologia da Razão**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1999.

RABINOW, P. e DREYFUS, H. **Michel Foucault: Uma Trajetória Filosófica para Além do Estruturalismo e a Hermenêutica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

RAGO, M.; ORLANDI, L. B.L.; VEIGA NETO, A. (orgs.). **Imagens de Foucault e Deleuze**: ressonâncias nietzschianas. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

ROSA, R. M. "Subjetividade produzida: poder e disciplina em uma problematização foucaultiana" in: BAPTISTA, Dulce (org.). **Cidadania e Subjetividade**: novos contornos e múltiplos sujeitos. São Paulo: Imaginário, 1997.

SELZNICK, P. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SEWELL, G. "The discipline of teams: the control of team-based Industrial work through electronic and peer surveillance". **Administrative Science Quarterly**, vol. 43, no. 02, 1998.

SCHWARTZ, Y. "Trabalho e valor." **Tempo Social: revista social USP**. Vol. 08, no. 02, 1996.

_____. **Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe**. Toulouse: Octarès, 2000.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1969.

WILLMOTT, H. "Strength is ignorance, slavery is freedom: managing culture in Modern Organizations." **Journal of Management Studies**. vol. 30, no. 04, 1993.

WRAY-BLISS, E. "Abstract ethics, embodied ethics: the strange marriage of Foucault and positivism in labour process theory". **Organization**. vol. 09, no. 01, 2002.

VASCONCELOS, J. A. "História e Pós-Estruturalismo" in: RAGO, Margareth; GIMENES, Renato Aloizio de Oliveira. **Narrar o passado, repensar a história**. Campinas: UNICAMP, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, 2000.

VATTIMO, G. **As aventuras da diferença**: o que significa pensar depois de Heidegger e Nietzsche. Lisboa: Edições 70, 1980.

VERGARA, S. C. Paradigmas sociológicos e análise organizacional, segundo Burrell e Morgan. Rio de Janeiro: PUC Departamento de Administração. **Documento de Trabalho n. 74**, 1991.

VEYNE, P. M. **Como se escreve a história**: Foucault revoluciona a história. 3ª ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1995.